



MONIKULTTUURINEN JOHTAMINEN

Kolmannen kulttuurin kehittäminen

Jaana Nguyen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Ylempi ammattikorkea
koulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan
kehittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

NGUYEN, JAANA
Monikulttuurinen johtaminen
Kolmannen kulttuurin kehittäminen

Opinnäytetyö 54 sivua
Toukokuu 2014

Monikulttuurisen johtamisen taustalla on ajatus siitä, että työyhteisöt ovat monimuotoistuneet ja tämä vaatii johtamiselta erilaisia käytäntöjä ja tapoja. Monikulttuurisen johtamisen lähtökohtana on yhdenvertaisuus ja tasa-arvo kaikkien yksilöiden välillä ja eri kulttuuriryhmiä kunnioittava toiminta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa monikulttuuristen työyhteisöjen johtajuuden haasteita. Tutkimustehtävä liittyi kolmannen kulttuurin kehittämiseen, jossa johtajuuden sekä henkilöstön kehittämisessä ja tukemisessa huomioitiin monikulttuurisuuden näkökulma. Teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana olivat monikulttuurisuuden ja johtamiseen liittyvät keskeisten käsitteiden tarkastelu, kuten moninaisuus, monikulttuurisuuden johtaminen, diversiteetti johtaminen ja kolmas kulttuuri.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen. Aineisto kerättiin avoimilla yksilöhaastatteluilla, joihin osallistui neljä monikulttuurisen työn johtamisen asiantuntijaa. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tulokset osoittivat, että johtaminen ja koettiin tärkeäksi. Monikulttuurisen johtajuuden haasteet ja kehittämistarpeet liittyivät työyhteisön moninaisuuteen sekä työ- ja johtamiskulttuuriin. Yhdessä oppiminen, vuorovaikutus ja osaamisen kehittyminen vaativat erityisesti työyhteisön jäsenten kykyä ja halua etsiä yhdessä uudenlaisia ratkaisuja.

Monikulttuurisuus luo uusia näkökulmia ja lähestymistapoja työhön. Kolmannen kulttuurin kehittämisen näkökulmasta tarvitaan luoda johtamismalli, jolla organisaatio saadaan toimimaan, ja jolla työyhteisö sitoutetaan uusien työtapojen ja menetelmien sekä toimintaperiaatteiden omaksumiseen että monikulttuurisen työyhteisön vaatimuksiin. Näiden taitojen avulla voidaan yhdessä luoda oppiva organisaatio. Tutkimuksen avulla löytyi myös mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Asiasanat: moninaisuus, monikulttuurinen työyhteisö, monikulttuurinen johtaminen, diversiteetti johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and
Social Services

NGUYEN, JAANA
Multicultural Management
Developing the Third Culture

Bachelor's thesis 54 pages
May 2014

The idea behind the multicultural management is that work communities have become more comprehensive and this demands different customs from the management. Diversity and equality are basically parts of working communities, but in general the execution does not work out as hoped. The baseline of multicultural management is equality between every individual and acts of respect towards the different cultural groups.

The purpose of this thesis was to survey the challenges of management in multicultural working communities. The aim was to make the experts' experiences of the phenomena of multicultural working communities upfront and that way bring the development ideas of multicultural working communities management towards the third culture.

The data was collected through open interviews. Four multicultural management experts were interviewed. The data was analyzed by qualitative content analysis.

The results showed that the management was experienced important and it concerned both superior and staff. It was found out that challenges of the management and developing needs were linked to diversity of the working community, work and management culture as set of values, basic job execution, interaction and problem solving abilities as well as strengthening cultural knowledge and expertise.

From the point of view of the third culture, we need to create a management model that would make organizations function and where working communities would absorb new methods, policies and demands of multi cultural working communities. With these abilities people can create learning organizations. Also new possible follow up studies were found with the research.

Key words: diversity, multicultural work community, multicultural management, diversity management (DM)

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE	6
3	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	7
3.1	Moninaisuus ja monikulttuurinen työyhteisö.....	7
3.2	Diversiteettijohtaminen.....	12
3.3	Kolmas kulttuuri	16
4	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	18
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	18
4.2	Avoin haastattelu aineistonkeruu menetelmänä.....	18
4.3	Aineiston analyysi.....	19
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	21
5.1	Opinnäytetyön osallistujien kuvaus	21
5.2	Haastatteluteemat ja haastattelujen toteuttaminen	21
5.3	Aineiston analyysin toteuttaminen.....	22
6	TULOKSET	25
6.1	Työyhteisön moninaisuus	25
6.2	Työkulttuuri	28
6.3	Johtamiskulttuuri.....	32
7	POHDINTA.....	38
7.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	38
7.2	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	40
7.3	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimushaasteet.....	48
	LÄHTEET	50

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyössä tarkastellaan monikulttuurista työyhteisöä ja sen johtamista. Työn lähtökohtana oli oma kiinnostukseni tutkia monikulttuurista johtamista, haasteita ja kehittämistarpeita. Monikulttuurinen johtaminen on mielenkiintoinen ja ajankohtainen tutkimuksen aihe. Johtamistyö on kansainvälistyvässä maailmassa on erityisten haasteiden edessä. Monikulttuuristen työyhteisöiden lisääntymisen myötä monikulttuurisen johtamisen osaamisen tarve on kasvanut. Moninaisuus laajassa mielessä koetaan olevan työyhteisölle sekä voimavara että haaste ja sen hyödyntämisestä on tutkittu olevan yrityksille monenlaista hyötyä.

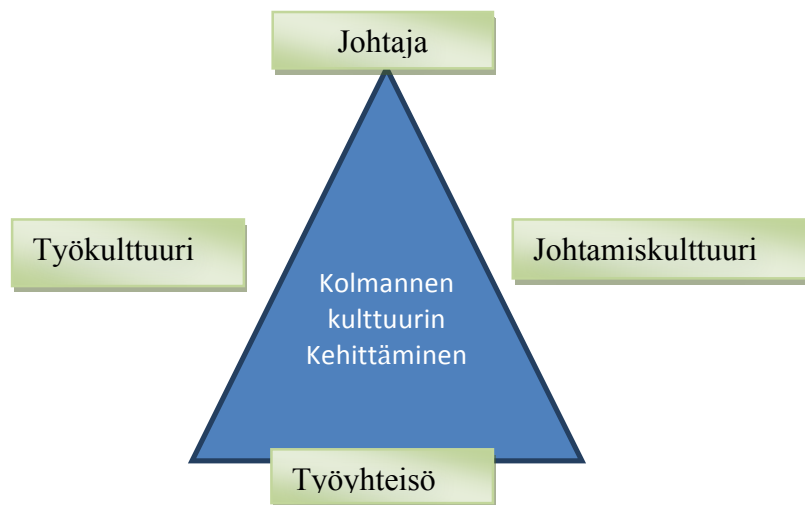
Monikulttuurisessa työyhteisössä erilaisten ihmisten on kyettävä tekemään työtä yhdessä, ilman että erilaisuus koettaisiin ongelmaksi. Johtamisen onnistuneisuus riippuu niin johtajasta kuin johdettavista. Yrityksen on mahdollista toimia tehokkaasti vain, jos yrityksessä työskenteleviä ihmisiä pystytään johtamaan tehokkaasti ja yksilöä kunnioittaen, riippumatta mistä he ovat kotoisin. Laki yhdenvertaisuuden turvaamisesta astui voimaan vuonna 2004. Lailla halutaan turvata muun muassa etnisen yhdenvertaisuuden turvaaminen työhönottoperusteissa. Monimuotoisessa organisaatiossa erilaisten näkemysten ja kokemusten määrä lisääntyy. Tämä kasvattaa työpaikan luovuutta, mikäli sille vain rakennetaan edellytykset: syrjivässä ja epätasa-arvoisessa organisaatiossa moninaisuudesta ei ole hyötyä (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa monikulttuurisen työyhteisön johtajuuden haasteita. Asiantuntijahaastattelujen avulla pyrin selvittämään, millaisia ilmiöitä monikulttuurinen työyhteisö tuottaa johtajuudelle. Mihin kehittämistarve kohdistuu? Viime vuosina epävirallisissa asiantuntijakeskusteluissa on noussut esille, että monikulttuurisissa työyhteisöihin pitäisi luoda niin sanottu kolmas kulttuuri. Herääkin kysymys, miten kolmas kulttuuri luodaan? Mitä se vaatii johtajuudelta ja työyhteisöltä? Miten esimerkiksi erilaisia työ-, tapa- ja viestintäkulttuureja, arvomaailmaa tai koulutustaustoja voidaan yhteen sovittaa? Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne ympärillä elävien ihmisten kanssa ei ole kenellekään itsestään selvyys ja sen saavuttaminen vaatii vieläkin enemmän ponnisteluita.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävä liittyy kolmannen kulttuurin kehittämiseen, jossa johtajuuden sekä henkilöstön kehittämisessä ja tukemisessa huomioidaan monikulttuurisuuden näkökulma. Työn tarkoituksena on kartoittaa monikulttuurisen työyhteisön johtajuuden haasteita Suomessa.

Analyttisen viitekehyksen, kirjallisuuden ja tutkimustulosten pohjalta tarkastellaan monikulttuurista johtamista ja kehittämishaasteita.



KUVIO 1. Kolmannen kulttuurin kehittämisen elementit johtamisen näkökulmasta: työyhteisö, johtajuus, työ- ja johtamiskulttuuri

Edellä mainittujen teemojen pohjalta muodostin haastattelukysymykset:

1. Minkälaisia johtamishaasteita monikulttuurinen työyhteisö tuottaa?
2. Miten monikulttuurisen työyhteisön johtamista voidaan kehittää?

Tavoitteena on saada näkyväksi monikulttuurisen työn asiantuntijoiden kokemuksia monikulttuurisen työyhteisön ilmiöistä ja sitä kautta monikulttuurisen työyhteisön johtajuuden kehittämistä kohti kolmatta kulttuuria. Toisena tavoitteena on tuottaa ja välittää sekä tutkimukseen että käytännön arkikokemukseen perustuvaa tietoa monikulttuurisen johtamiseen.

3 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Teoreettista viitekehystä tutkitaan monikulttuurisen työyhteisön ja johtamisen keskeisten käsitteiden näkökulmasta: moninaisuus ja monikulttuurinen työyhteisö, monikulttuurisen työyhteisön johtaminen, diversiteetti johtaminen ja kolmas kulttuuri. Nämä käsitteet on valittu, koska aikaisempien tutkimusten ja asiantuntijahaastattelujen mukaan ne on koettu liittyvän olennaisesti monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen ja johtajuuden kehittämiseen.

Suomessa on tutkittu jonkin verran monikulttuurisia työyhteisöjä 2000-luvulla, mutta monimuotoisesta johtamisesta ei olla juurikaan tehty tutkimusta (Savileppä 2005, 6; Alhonen & Alanko 2012, 32-33). Työterveyslaitos on ollut 2000-luvun puolivälissä mukana useissa monikulttuurisuushankkeissa. Yksi näistä on vuonna 2007 tehty tutkimus, jonka keskeiset tulokset on koottu yhteen teoksessa Monikulttuurisuus työn arjessa (Vartia ym. 2007). Tutkimusten perusteella monikulttuurisen työyhteisön ja johtamisen haasteet liittyvät esimerkiksi rekrytointiin, kielitaitoon, koulutustaustaan, asenteisiin, kulttuuritaustan ymmärtämiseen, perehdyttämiseen, osaamisen kehittämiseen, viestintään ja kulttuurien väliseen tietoisuuteen.

3.1 Moninaisuus ja monikulttuurinen työyhteisö

Monikulttuurisuus on käsitteenä mielenkiintoinen. Laajemmassa mitassa se voi olla kansojen sekoittumista, maahanmuuttajia tai siirtolaisia keskuudessamme, kansainvälisyyttä. Monikulttuurisuus voidaan nähdä myös jokapäiväisenä ilmiönä. Meillä jokaisella on oma tapakulttuurimme, omat tapamme ajatella, perhekäsityksemme ja tapamme suhtautua, arvoihin ja työntekoon ja ympäröivään yhteiskuntaan.

Moninaisuudelle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Vänskä-Rajalan (2007, 4-7; Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 3) mukaan moninaisuudella ja monimuotoisuudella voidaan viitata laajassa mielessä siihen, että työyhteisössä työskentelee ihmisiä, jotka ovat eri-ikäisiä, edustavat eri sukupuolta, etnistä ryhmää, kansallisuutta, erilaista seksuaalista suuntautumista. Monikulttuurisuuteen ja monietnisyyteen liittyy ajatus siitä, että työyhteisö on monikansallinen.

Seppälä (2010, 14) toteaa artikkelissaan, että Suomen ulkopuolisissa maissa kulttuurienvälisyys-termiä *interculturality* käytetään lähinnä Manner-Euroopassa, kun taas monikulttuurisuustermiä käytetään Pohjois-Amerikassa, Australiassa ja Aasiassa (Holm & Zilliacus 2010, 11). Etenkin anglosaksisessa liike-elämän ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa on vakiintunut *cross-cultural management* että *multicultural leadership* kulttuurien välisessä johtamisessa. (Adler 1991; Mäkilouko 2003). Molemmat termit selvittävät eri kulttuuritaustoista olevien ihmisten organisaatiokäyttäytymistä, näiden välistä vuorovaikutusta sekä näiden merkitystä henkilöstöjohtamiseen (vrt. Adler 2002; Mäkilouko 2003). Artikkelissaan Haq (2004, 293-295, 280-281) toteaa, että monimuotoisuus määritellään ja ymmärretään eri kulttuureissa eri lailla, kuten sukupuoli ja ikätekijät, etninen tausta sekä eri väestöryhmien oikeudet ja tasa-arvo riippuen missä maanosassa ollaan.

Suomessa työelämän ja yhteiskunnan monimuotoistumista tarkastellaan valtioneuvoston asettamassa hankkeessa Maahanmuuton tulevaisuus 2020. Hankkeen tavoitteena on laatia kokonaisvaltainen strategia, jossa pyritään ennakoimaan Suomeen kohdistuvan maahanmuuton määrää sekä laatua ja niiden vaikutuksia yhteiskuntaan. Tavoitteena on pääministeri Kataisen hallitusohjelman Avoin, oikeudenmukainen ja rohkea Suomi (2011) mukaisesti maahanmuuttopolitiikan linja, joka tukee ”suvaitsevan, turvallisen ja moniarvoisen Suomen rakentamista sekä lisää Suomen kansainvälistä kilpailukykyä”. Kyseisessä hallituksen ohjelmassa todetaan julkisen talouden kestävyysvajeen johtuvan ensisijaisesti ikääntymiskehityksen aiheuttamasta nopeasta huoltosuhteen heikkenemisestä. Kestävyysvajetta vähennetään paitsi pidentämällä työuria, lisäämällä talouden tuottavuutta ja syntyvyyttä, myös lisäämällä ”aitoon työvoimatarpeeseen perustuvaa työperäistä maahanmuuttoa”. (Kuukka 2013, 7-8.)

Valtion kotouttamisohjelmassa vuosille 2012–2015 (2012b, 3) todetaan ohjelman yhtenä erityisenä painopisteenä olevan maahanmuuttajien työllistymisen edistäminen, johon pyritään työhallinnon palveluiden ja kotoutumiskoulutuksen lisäksi myös tukemalla työelämän monimuotoistumista ja laatua (Kuukka 2013, 7). Hallituksen vuonna 2006 hyväksymässä maahanmuuttopoliittisessa ohjelmassa esitetään tavoitteeksi monikulttuurisuus ja yhdenvertaisuus (vrt. yhdenvertaisuuslaki 21/2004). Ne nähdään tärkeinä tekijöinä, joilla aktiivista maahanmuuttoa voidaan lisätä. Ohjelman tavoitteena on edistää yhteiskunnan monimuotoisuutta, monikulttuurisuutta ja syrjimättömyyttä ja sitä kautta muun muassa lisätä Suomen kansainvälisyyttä ja kilpailukykyä. Sen mukaan eri

väestöryhmien välisiä suhteita on edistettävä myönteiseen suuntaan esimerkiksi asennekasvatuksen ja tiedotuksen avulla.

Suomessa monimuotoisuutta on osittain säädelty useissa eri laissa. Perustuslaissa on määritelty yhdenvertaisuutta, tasa-arvokäsitettä, kuten laki naisten ja miesten välinen tasa-arvo (609/1986), työsopimuslaki (55/2001), rikoslaki (39/ 1889) ja yhdenvertaisuuslaki (21/ 2004). Kyseiset lait kieltävät syrjinnän iän, etninen tai kansallinen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuoliin suuntautumisen tai muu henkilöön liittyvä syyn takia (vrt. Alhonen. & Alanko 2012. 10). Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on muun muassa edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa. Lain mukaan viranomaisilla on velvollisuus kaikessa toiminnassaan edistää yhdenvertaisuutta tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti ja tarvittaessa muuttaa niitä olosuhteita, jotka estävät yhdenvertaisuuden toteutumista. Laki edellyttää, että kaikki viranomaiset laativat yhdenvertaisuussuunnitelman, jonka sisällöstä sisäasianministeriö on antanut [suositukset](#) toukokuussa 2010. Yhdenvertaisuuslailla on laitettu voimaan Euroopan unionin rasismi- ja työsyrintädirektiivit.

Savileppä (2005, 7-8) ja Sippola (2007, 17-18) mukaan monimuotoisuudessa on monia tasoja. He toteavat, että työntekijöiden erilaisuuksien kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, mikäli sitä osataan johtaa ja hyödyntää oikein. Henkilöstön monimuotoisuus sisältää työntekijöiden erilaisuuden ja samankaltaisuuden ja näistä muodostuvan työntekijöiden erilaisuuksien kokonaisuuden. Sisimmällä tasolla monimuotoisuustekijöitä ovat työntekijän fyysisiin ja persoonallisuuteen liittyvät tekijät kuten sukupuoli, ikä, etninen ja kulttuuritausta, seksuaalinen suuntautuneisuus ja fyysinen toimintakyky. Toisella tasolla yksilön erilaisuutta lisäävät tekijät kuten ulkonäkö, uskonto, koulutus, työkokemus, perhesuhteet ja harrastukset. Sippola kiteyttää toisen tason yksilön persoonallisuuteen, kulttuuritaustaan ja kieleen, koulutukseen ja kykyihin, sosiaaliseen tilanteeseen, maailmankatsomukseen ja elämäntilanteeseen. Kolmannella tasolla vaikuttavat työntekijän toimiala ja työnkuva, työsuhteen kesto ja ammattiyhdistystoiminta. Sippolan mukaan tähän tasoon kuuluvat yksilön työskentely ja ajattelutavat. Työyhteisöissä huomioidaan enimmäkseen fyysisesti näkyviä monimuotoisuustekijöitä ja persoonallisuuden liittyviä tekijöitä (Ahonen & Aulanko 2012, 8-10; yhdenvertaisuuslaki 21/2004).

Monikulttuurisuudella voidaan viitata myös organisaation sisäisiin kulttuureihin, johon sisältyvät muun muassa työntekijöille asetetut hyvän työntekijän kriteerit ja yrityksen arvot, toisaalta paikallinen ja alueellinen kulttuuri, joka sisältää yleisiä suomalaisuuteen liitettäviä arvoja, tapoja ja olettamuksia. Yleisesti ottaen voidaankin sanoa, että suomalainen työntekijä oli standardi (Paananen 1999, 127). Ongelmallista tässä on, että mikäli suomalaisuus nähdään oikean mitaksi, ulkomaalaistaustasta tai etnisestä erilaisuudesta tulee väistämättä vaje, joka täytyy korvata muilla ominaisuuksilla. Joidenkin haastattelujen kommentit antoivatkin viitteitä siitä, että ulkomaalaistaustaisilta vaadittiin ominaisuuksia, jotka suomalaisilta puuttuivat. Pitkänen (2011, 45) toteaa, että kielitaidon ja Suomessa hankitun koulutuksen ja työkokemuksen lisäksi ulkomaalaistaustaisilta vaadittiin oikeanlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten työmotivaatiota ja ahkeruutta sekä ”oikeaa” suhtautumista työntekoon. Eräs yritysjohtaja totesi: ”Asenne täytyy olla oikea. (Alasuutari & Ruuska 1999, 199–214; Anttonen 1998.)

Monikulttuurisuus ja työntekijöiden moninaisuus vaikuttavat työyhteisöön eri tavoin. Monissa organisaatioissa monikulttuurisuus on koettu rikkaudeksi, koska se laajentaa näkemyksiä ja tuo erilaisia ratkaisumalleja. Jossain kulttuureissa korostuu yhteisöllisyys, joka voi vaikuttaa työilmapiiriin parantavasti. Bergbom ym. (2007, 52-53) on todennut, että monikulttuurisen taustan omaavan työntekijän vahvuuksia ovat erityisesti tieto omaan taustaan liittyvästä kulttuurista, ja kielitaito, joka laajentaa organisaation kielellisiä vahvuuksia. Soraisen (2007, 179–180) mukaan joissain työyhteisöissä monimuotoisuus voi luoda negatiivisiakin tuntemuksia. Se voi vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen, koska eri kulttuureissa on eri käsitykset ajankäytöstä, työstä ja sukupuolirooleista. Muita esiin nousevia haasteita ovat ennakkoluulot, kielimuuri ja ammatillisten taitojen puutteellisuus. Monimuotoisuuden myötä myös konfliktit voivat lisääntyä.

Brewisin (2008, 48, 188-194, 234) mukaan kulttuurien välisen pätevyyden saavuttaminen edellyttää ennen kaikkea työskentelyä asenteiden ja tietoisuuden tasolla. Kulttuurien välisellä tietoisuudella Brewis viittaa ajatukseen siitä, että ihminen ymmärtää kulttuuristen tekijöiden vaikutuksen omaan ja toisen havainnointiin, ajatteluun, päättelyyn, käyttäytymiseen ja viestimiseen. Usein oletetaan, että ulkomaalais- tai maahanmuuttajataustaisen kollegan ajatteluun ja käyttäytymiseen vaikuttavat hänen kulttuurillinen taustansa, mutta kulttuurien välistä tietoisuutta analysoitaessa on huomioitava kuinka hyvin työyhteisön jäsenet osaavat analysoida oman taustansa vaikutuksia omiin havaintoihinsa, ajatteluunsa, päättelyynsä ja viestimiseensä.

Artikkelissaan Kujanpää (2010, 619; Schein 1987) mukaan monikulttuurisuus ilmenee strategioissa muun muassa arvojen ja perusoletusten mukaan. Ne voivat kuvata esimerkiksi käytettyä kieltä ja työyhteisön käyttäytymistapoja. Arvot julkilausumina kertovat, miten asioiden tulisi olla, ja toimivat usein organisaatioiden filosofioina yhdistämässä henkilöstöä. Kun arvot osoittautuvat toistuvasti oletettujen ratkaisujen kannalta hyviksi, ne vähitellen muuttuvat uskomuksiksi ja siirtyvät viimein tiedostamattomalle tasolle perusoletuksiksi. Ne ovat organisaatiokulttuurin ydin ja edustavat organisaatioissa useista vaihtoehdoista valittuja ratkaisuja.

Aarnitaival (2012) on väitöskirjassaan Maahanmuuttajanaiset työelämää etsimässä tutkinut maahanmuuttajien kotoutumista suomalaiseen työelämään tietokäytäntöjen näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittivat, että erilaisista tiedonhankinnan ja tiedon jakamisen tavoista rakentuvilla tietokäytännöillä on yhteys henkilökohtaiseen voimaantumiseen ja sitä kautta työyhteisöön kuulumiseen sekä laajempaan osallisuuteen yhteiskunnassa. Brewis (2008, 277-278) taas tarkasteli väitöstutkimuksessaan kulttuurien välistä viestintää. Tutkimustuloksen mukaan suomalaisen kantaväestön kulttuurillisen sopeutumisen haasteiden avoin käsittely maahanmuuttajien vastaavan prosessin rinnalla on tärkeä tekijä kantaväestön kulttuurienvälisen ammattitaidon kehittämiseksi, maahanmuuttaja- ja kantaväestön välisen todellisen kulttuurien välisen ymmärryksen kartuttamiseksi sekä rasististen asenteiden ehkäisyssä.

Henkilöstön perehdyttämistä on tutkittu niin henkilökunnan kuin johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyössään Leponiemi, Parkas, Suutari ja Mohammed (2008, 64, 67-68, 113) ovat tutkineet monikulttuurisen henkilöstön perehdyttämistä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että perehdyttämiseen kaivattiin enemmän uuden työntekijän omien tarpeiden huomioonottamista, tietoa suomalaisesta työkulttuurista uudelle työntekijälle ja toisaalta myös lisää monikulttuurisuusosaamista muulle työyhteisölle. Moniarvoisuus työyhteisössä Monatta - Moniarvoisuudella työllisyys tasapainoon 2011-2013 -hankkeen (Kuukka 2013) lähtökohtana on ollut työyhteisöjen monimuotoistuminen ja moniarvoistuminen voimavarana ja työllisyyden tasapainottajana. Tutkimuksessa selvitettiin muunkana olevien organisaatioiden henkilöstön interkulttuurista herkkyyttä ja kehittymistä hankkeen aikana sekä organisaatioiden moniarvoisuuden ja -kulttuurisuuden ”tilaa” henkilöstön perehdyttämisen ja organisaation arvojen näkökulmasta. Hankkeessa kehitettiin työnantajien valmiuksia moniarvoiseen ja kulttuuritietoiseen rekrytointiin ja johtamiseen sekä pyrittiin edistämään työyhteisöjen moniarvoisuutta.

Tutkijat (Rajala - Vänskä 2007; Sippola ym. 2006; Savileppä 2005) ovat jaotelleet moninaisuutta näkyviin eroihin, kuten ikä, sukupuoli, etninen alkuperä, työkykyä rajoittava vamma, sekä vaikeasti ulospäin näkyviin eroihin, joita ovat esimerkiksi koulutustausta, työkokemus ja yksityiselämän tilanne. Yksilöitä ei tule kuitenkaan luokitella tai stereotypisoida tietyn ominaisuuden mukaan, vaan erot ovat yhteydessä toisiinsa ja erilaisten ihmisten välillä löytyy yhteneväisyyksiä. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 29–33; Vartia ym. 2007; Partanen 2011, 10). Työhön liittyvään syrjinnän kokemuksia on tutkittu työnhakuun, työssä etenemiseen, työstä irtisanomiseen, työpaikalla loukkaamiseen ja kiusaamiseen liittyen. Suuri osa maahanmuuttajista on kokenut, että työnantaja tai työtoverit ovat kohdelleet heitä eriarvoisesti. (Jaakkola 2000; Joronen 2005.)

Edellä esitettyjen tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella voidaan huomata, että moninaisuuden ja monikulttuurisen työyhteisön haasteet liittyivät kulttuurierojen hyväksymiseen ja kulttuurikomponenttien tietoisuuden vahvistamiseen niin kantaväestön kuin maahanmuuttajienkin näkökulmasta. Toisaalta tutkimuksista nousi esille, että Suomessa halutaan uskoa monikulttuurisuuden tuomiin mahdollisuuksiin, mutta silti omat, suomalaisen työkuulttuuriin liittyvät piirteet halutaan säilyttää ennallaan.

Toisaalta eri tutkimuksissa monikulttuurisen työyhteisön nähtiin mahdollisuuksien työyhteisönä. Erilaisten ihmisten näkeminen yhdenvertaisina ja yksilöllisyyden arvostaminen heijastuvat henkilöstön hyvinvointiin ja lisää henkilöstön sitoutuneisuutta ja yrityksen tuottavuutta sekä taloudellista hyötyä. Monikulttuurisen työyhteisön eri kulttuurit ja kielet tuovat mukanaan organisaatioon lukemattomia innovaatioita, mahdollisuuksia, ideoita, uusia näkemyksiä ja päättelykykyä asioille. Tämän päivän kansainvälinen yritys Suomessa omaa avoimen kulttuurin ja toimintamallin, on valmis uudistumaan, ei pelkää erilaisuutta, vaan tarvitsee sitä toimiakseen ja pystyy heittäytymään, silti pitäen kiinni yrityksen tavoitteista, arvoista ja toimintamalleista (Aaltio 2008; Nurmi 2011, 9).

3.2 Diversiteettijohtaminen

Moninaisuusjohtamisen taustalla on ajatus siitä, että työyhteisöt ovat monimuotoistuneet. Työyhteisön moninaisuus asettaa erilaisia haasteita työyhteisöjen johtamiselle, toimivuudelle ja käytännön työjärjestelyille. Nykysuomen sanakirjan mukaan johtajuudella tarkoitetaan johtajan asemaa, johtajana oloa. Kyseessä on siis toisaalta asema eli

status ja toisaalta toimiminen johtajan roolissa, johtajuuden ”käyttäminen” ja sen harjoittaminen. Virallisella johtajuudella tarkoitetaan organisaation antamaa johtajuuden tehtävää toimia henkilöstön esimiehenä, mutta on myös olemassa muulla tavoin syntyvää ja toimivaa niin sanottua epävirallista johtajuutta. Johtajuuden perustaa rakentavat sellaiset ominaisuudet kuten aitous, avoimuus, rehellisyys, esimerkillisyys, ennakoitavuus, johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, rauhallisuus, lähestyttävyyys, ammattitaito ja inhimillisyys. Nämä ovat tutkimusten mukaan ominaisuuksia, joita alaiset johtajaltaan edellyttävät. (Lindgren 2008, 9-11.)

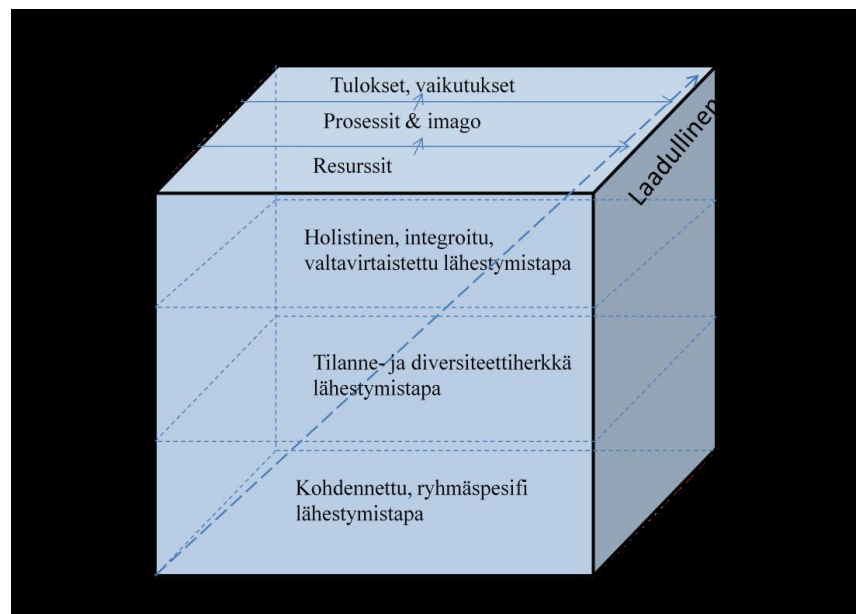
Moninaisuuden johtaminen eli diversiteetti johtaminen on Suomessa vielä verraten uusi ajattelutapa, jolloin puhutaan moninaisuusjohtamisesta tai monimuotoisuuden johtamisesta. Mäkiloukon (2003, 12) mukaan monikulttuurinen johtaminen tarkoittaa ryhmien ja tiimien johtamista, joissa on jäseniä kahdesta tai useammasta kulttuurista. Tämä vaatii johtamiselta erilaisia käytäntöjä ja tapoja. Monikulttuurisessa johtamisessa on otettava huomioon, että ihmisillä on erilaisia johtamistapoja ja tyylejä, riippuen mistä maasta johtaja on kotoisin. Monikulttuurisen johtamisen päätavoitteena on ensisijaisesti yksilön ja organisaation hyvinvointi, toimintakyky ja tuloksellisuus sekä kaikkien näiden edistäminen tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. (Lahti 2008, 17–18; Ranta 2010, 31- 48).

Monikulttuurisen johtamisen käsitteistö muuttuu jatkuvasti. Monimuotoisuuden johtaminen on saanut alkunsa *Diversity management* (DM)- niminen organisaatiojohtamisen suuntauksesta 1960-luvulla Yhdysvalloissa yhteiskunnallisten muutosten ja tasa-arvolakien jälkimainingeissa. Eurooppaan käsite on tullut globaalien yritysten kautta Suomeen. Sen juuret ovat jo 1960-luvun tasa-arvokeskusteluissa, joissa pyrittiin parantamaan muun muassa etnisten vähemmistöjen ja naisten määrän lisäämistä työmarkkinoilla (Trux 2000, Trux 2005, Savileppä 2005). Tämän hetken ilmaisu on englannin kielessä *diversity and inclusion*, jonka käännös voisi olla *moninaisuus ja osallistaminen*. (Lahti 2008, 29). Ongelmakeskeisestä ja yksilöiden eroavaisuuksista kohdistuvasta ajattelusta ollaan siirtymässä johtamisjärjestelmien ja - kulttuurin kehittämiseen ja yhteiskuntavastuuseen. *Diversity management* on yleisesti vakiintunut *diversity* ja *inclusion* - ajatteluksi. Vastuu monikulttuurisuuden tuloksellisuudesta on jokaisella esimiehellä ja työnantajan on pystyttävä kilpailemaan parhaista kyvyistä ja pitämään heidät (Lahti 2008, 32- 33).

Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä koetaan haasteeksi johtamiselle, johon

tulee suhtautua ammatillisesti ja vakavasti. (Lahti 2008, 11.) Toikon (2008) mukaan tärkeimpinä monikulttuurisen johtamisen edellytyksinä voidaan pitää aikaisempaa kokemusta eri kulttuureista, kykyä toimia välimiehenä kulttuurien välillä sekä toimivaa viestintää että kykyä motivoida ja kannustaa monikulttuurista työyhteisöä. Oppiminen on nähtävä jatkuva prosessina, jonka aikana löydetään ja opitaan uusia asioista toisista kulttuureista. (Scheiner & Barsoux 2003, 281.) Kokeminen on muun muassa havaitsemista, hahmottamista, tulkitsemista, odottamista, uskomista, tuntemista, sekä elämistä toimijana kaikissa niissä tilanteissa, joita työyhteisön arkeen sisältyy. Toisista kulttuureista oppiminen on oppimista olla avoin, tietoinen itsestään ja olla halukas analysoimaan ja oppimaan toisista kulttuureista ja niiden sisällöistä. On opittava yhteen sovittamaan eri kulttuurit yhteen ja löydettävä niiden yhteinen kieli ja sen mukana tuomat edut ja hyvät puolet yrityksen toimintaan. Kulttuureista oppiminen ei ole vain lyhyt prosessi, jonka aikana on opittava kaikki mahdolliset tiedot ja taidot vieraasta kulttuurista.

Lahti (2008) on kehittänyt monikulttuuriseen johtamiseen liittyen ”neljän dimension kokonaismallin”, joka on suunnattu kansainvälisten yritysten johtoryhmien ja johtajien työvälineeksi (kuvio 2). Kokonaismalli yhdistää diversiteettiin liittyvät lähtökohdat, toimintatavat ja päämäärät loogiseksi ja dynaamiseksi kokonaisuudeksi. Mallin tehtävänä on palvella ja auttaa johtamisprosessin eri vaiheissa, kuten esimerkiksi tilannearvioissa, strategioiden laatimisessa, toimintasuunnitelmien toteuttamisessa sekä tulostan seurannassa ja raportoinnissa.



KUVIO 2. Monikulttuurisen johtamisen neljä dimensiota. (Lahti 2008, 67)

Käyttämällä ja seuraamalla mallin vaiheita, yrityksillä ja organisaatioilla on mahdollisuus rakentaa ammattitaitoinen ja uskottava monikulttuurisen johtamisen kulttuuri (Lah-

ti 2008, 65; vrt. Ranta 2010, 31- 48). Edellytyksenä toimivalle monikulttuuriselle työyhteisölle vaaditaan johtajilta kykyä ja halua tuoda eri kulttuurien rikkaudet osaksi työnte-koa (Lahti 2007, 22; Kettunen & Vesa 2013, 8).

Vänskä-Rajalan (2007, 4) raportissa etnisiä suhteita ei ole välttämättä totuttu näkemään erillistä osaamista vaativana osa-alueena. Johtamisen psykologia - teoksessa (2012) esitetään näkökulmia ihmisten kohtaamiseen ja ymmärtämiseen työelämässä unohtamatta omaa johtajuutta ja ihmisten johtamisen taitoa. Kaikkea tarvitaan, kun työelämä on ihmisen arkisena toimintaympäristönä monimutkaistunut. Seppälän toim. (2010, 5, 11) mukaan työpaikoilla on tuettava kulttuurin välistä dialogia ja monikulttuurisen työyhteisön kehittymistä tasa-arvoiseksi ja osapuolia arvostavaksi työpaikaksi. Etenkin käytännön työssä odotetaan, että johtajat rohkaisevat työntekijöitään käymään läpi erilaisuutta (Surakka 2009, 61; Kettunen & Vesa 2013, 8). Lukuisat tutkimukset ovat todenneet, että kulttuureilla ja johtamistyyyleillä on vahva yhteys monikulttuurisessa johtamisessa (Brewster ym. 2003, 37–38).

Kolari (2010, 11) toteaa väitöstutkimuksessaan, että perinteiset johtamismallit enää onnistu lisäämään asiantuntijoiden intoa kehittää osaamistaan, eikä myöskään työn tuottavuus ja tehokkuus niillä parane. Kolarin mielestä johtajakeskeisen lähestymistavan on erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa muututtava ihmiskeskeiseksi. Ilvonen (2011) toteaa, että asioiden ja ihmisten johtaminen liittyvät tiiviisti toisiinsa. Organisaation säännöt määrittävät yhteisön toimintakulttuuria, yhdessä hyväksytyjä arvoja, toimintamalleja ja pelisääntöjä. Yhdessä sovitut pelisäännöt auttavat ja edistävät organisaation toimintaa yhteisen tavoitteen puolesta sekä luovat toimintaan turvallisuutta. Uudenlainen johtamiskulttuuri edellyttää vuorovaikutussuhteen osapuolten tiedostava toisensa sekä sitoutuvan sellaiseen toimintaan, joka perustuu itsensä ja toisen kunnioittamiseen.

Monimuotoisuuden johtaminen ja yhdenvertaisuuden edistäminen voivat antaa hyvän lähtökohdan, kun monikulttuurista työyhteisöä ja sen työkulttuuria kehitetään. Lahden (2008) mukaan diversiteettiä tarvitaan johtamisen kaikille tasoille, kuten päivittäisten päätösten, toimintatapojen, vuorovaikutus- ja ristiriitatilanteissa. Johtamiseen monikulttuurisessa ympäristössä liittyy hyvin läheisesti vision asettaminen ja sen viestiminen eteenpäin yrityksen sisällä ja työntekijöiden keskuudessa. Tärkeänä pidetään myös kykyä osata motivoida alaisia ja saada heidät seuraamaan yrityksessä haluttuja normeja ja käytäntöjä. Johdon sitoutuminen ja tuki ovat avainasemassa siksi, että kehittämistyöllä

voitaisiin vaikuttaa esimerkiksi strategiaan ja politiikkoihin. Sippolan, Leponiemen ja Suutarin (2006, 7) työvoimapolitiittisessa pitkittäistutkimus kohdistui 15 työkuulttuurin välittäjäryhmän toimintaan ja vaikuttavuuteen. Tutkimustulokset osoittavat, että osallistavan kehittämismenetelmän vahvuuksia ei kaikissa organisaatioissa tunnustettu tai osatuttu ottaa käyttöön. Johdon osallistuminen on keskeistä, jotta kehittämismenetelmällä olisi vaikuttavuutta ja muutokset juurtuisivat organisaatioon.

Monikulttuurisesta johtamista on tutkittu myös työntekijän näkökulmasta. Tutkimustuloksena nähtiin, että monikulttuurisuus nähdään vahvana voimavarana ja kilpailutekijänä yrityksille. Hyvältä johtajalta ja johtajuudelta vaaditaan muun muassa esimerkkinä olemista, paneutumista ja hyviä tiimityöntaitoja. Hänen on oltava motivoiva ja kannustava. Monikulttuurisuus luo uusia näkökulmia ja lähestymistapoja työntekoon työpaikalla. Ranta (2010, 3, 66 -74.) Nurmen (2011, 1, 51) tutkimuksen mukaan johtamisen malli rakentuu yksilöllisesti niiden arvojen pohjalle, jotka organisaatioilla on jo olemassa. Esimiehen tulee osata käyttää niitä oikein. Johtamismalli on itse rakennettava niillä työkaluilla, jotka ovat olemassa pohjautuen asioihin ja ihmisiin, joilla koko työyhteisö on rakennettu.

3.3 Kolmas kulttuuri

Aiemmissa monikulttuurisuustutkimuksissa käsite kolmas kulttuuri on uusi. Sitä on tutkittu lähinnä monikulttuurisen viestinnän näkökulmasta. Keisalan (2012, 7, 193) tutkimushankkeen mukaan työyhteisöissä on kehitetty kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja viestintää edistäviä käytäntöjä ja rakenteita. Hänen mukaansa kolmannen kulttuurin tietoisuus on olennainen taito kolmannen kulttuurin rakentamisessa. Työyhteisöjen kielteiset asenteet haittaavat kulttuurien välisen ymmärryksen löytymistä. Ihmisen persoona ja erilaiset taustatekijät vaikuttavat ajatteluun ja käyttäytymiseen. Nämä ilmenevät ja aiheuttavat työskentelyssä ja viestinnässä epävarmuutta, ärtymystä ja joskus konflikteja. Parhaiten selvittää kulttuurillisista toimintatavoista keskustelemalla suoraan. Erilaisten ajattelu- ja työtapojen salliminen on yhteensopivaa myös tasa-arvon ajatuksen kanssa.

Keisala (2012, 195-198) on kiteyttänyt tutkimuksessaan, että kolmannen kulttuurin rakentamista edesauttavat muun muassa tietoinen, jatkuva pyrkiminen oppia muiden erilaisia näkemyksistä, jotta kulttuurien välinen vuorovaikutus kehittyy ja työyhteisön jäsenten kyvyt etsiä yhdessä uusia ratkaisuja vahvistuvat. Ammatillisuuden ja henkilö-

kohtaisen kehittymisen näkökulmasta tarvitaan erityisesti oppia kriittistä – ja itse reflektointi taitoja sekä kulttuurianalyysia. Kulttuurien välinen tietoisuus on olennainen taito kolmannen kulttuurin rakentamisessa, sillä sen avulla ihmiset oppivat tuomaan esille hiljaista tietoa.

4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus lähtee liikkeelle empiriasta, jossa tutkija pyrkii tulkitsemaan ilmiöitä ja ihmisiä vuorovaikutuksissaan ilmiöiden takana. Tuomi & Sarajärvi (2006, 136) nostavat esille sen, että tutkimus tulee kuvata luotettavasti niin, että tutkijan käsitteellistämisen on vastattava tutkittavien käsityksiä. Tehdyistä tulkinnoista etsitään myös tukea toisista vastaavaa ilmiötä. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu ihmisen äänen esille nostaminen.

Kvalitatiivinen tutkimus etenee prosessinomaisesti, jossa aineiston keruu ja purkaminen, yhteen kokoaminen ja tulkintojen tekeminen sekä raportointi suoritetaan ja prosessin eri vaiheisiin joudutaan palaamaan tarkastelemalla uudelleen tehtyjä tulkintoja. Tutkimuksen yleistettävyyttä voidaan perustella kohdejoukolla, jonka piiristä empiirinen aineisto kerätään.

Laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa muistutetaan, että tutkielmaa tehtäessä omat näkemykseni ja arvoni kirjoittajana vaikuttavat tietoon (Eskola & Suoranta 2008, 211). Krogstrup (2004, 26) suosittelee, että arvioija olisi asiakkaille ”tuntematon henkilö”. Tämä ei kohdaltani toteudu, koska olen toiminut monikulttuuristen työyhteisöjen esimies- ja johtamistehtävissä tehtävissä noin viisi vuotta ja työntekijänä noin 18 vuotta. Minulle on muodostunut vahva käsitys monikulttuurisen työyhteisöjen haasteista ja johtajuuden kehittämistarpeista. Tutkijana pyrin olemaan neutraali ja kuunnella avoimin mielin haastattelemani asiantuntijoita. Joten en näe tätä asiaa esteenä kehittämistyölle ja työn luotettavuudelle. Uskon, että voin hyödyntää omia havaintojani pohdinnassa vertaamalla omia näkemyksiäni tutkittavien kokemuksiin.

4.2 Avoin haastattelu aineistonkeruu menetelmänä

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 209, 201) mukaan avoimella haastattelulla haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. Avoimessa haastattelussa ei ole kiinteää runkoa, joten tilanteen ohjailu jää haastattelijan huoleksi. Eskola & Suo-

rannan (2008, 85-86) mukaan avoin haastattelu muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua ja vuorovaikutusta, jossa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita.

Avoimen haastattelun yhteydessä puhutaan usein syvähaastattelusta. Tällä tarkoitetaan usein sitä, että avoimia haastatteluja tehdään saman haastateltavan kanssa enemmän kuin yksi, mutta yhdelläkin kerralla voidaan päästä syvähaastattelumuotoiseen tilanteeseen edellyttäen, että käsiteltävä aihe on melko suppea. (Eskola & Suoranta 2008, 86-87.) Haasteena on, että avoin haastattelu ja kysymykset tuottavat aineiston, joka saattaa olla vaikea käsitellä, koodata, runsautensa vuoksi. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Haastateltavien valinnassa tulee ottaa huomioon, että heillä on tarpeeksi kattava kokemus tutkittavasta ilmiöstä. (Juvakka ym. 2007, 26–27.) Haastatte- luissa on ratkaisevaa, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavien vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa (Hirsjärvi, Hurme 2000, 47 – 48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 191 – 199).

4.3 Aineiston analyysi

Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 138- 147) mukaan laadullisen aineiston käsittely käsittää monia vaiheita. Analyysissä eritellään, luokitellaan aineistoa, synteessissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään aineisto uudessa perspektiivissä. Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Se luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita, yksinkertaistaa tai tiivistää. Luokitellessa jäsennämme tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Aineiston tiivistäminen tapahtuu analyysin loppuvaiheessa ja raportoinnin yhteydessä.

Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei yksiselitteistä ohjetta. Tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta riippuu, kuinka tarkkaan litterointiin ryhdytään. Tutkimusaineisto tallennetaan ja litteroidaan haastatteludialogi tekstiksi. Kirjoittaminen voidaan tehdä joko sanatarkasti tai valikoiden esimerkiksi vain teema-alueista tai haastateltavien puheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 138-142.) Haastattelut koodataan esimerkiksi haastateltava yksi (H1) ja haastateltava 2 (H2) tunnistetietojen löytämiseksi.

Purettaessa tutkimusaineistoa teema-alueittain, tutkija pyrkii löytämään ja tavoittamaan haastatteluvastauksen olennaisen sisällön. Tutkijan on päätettävä, milloin haastateltava puhuu tarkasteltavana olevasta teemasta ja milloin kyse on tulkinnasta. Samasta teemasta saattaa syntyä keskustelua haastattelun eri vaiheissa. Vastauksen konteksti pyritään säilyttämään, jos se katsotaan tarpeelliseksi tulkinnan ja ymmärtämisen kannalta. Käsittelyvaiheessa kokonaisuus saattaa pirstoutua. Tämän vuoksi teema-alueita on niputettava, tehtävä päätelmiä laajemmista kokonaisuuksista.

Analyysia tehdessä saman henkilön teema-aluetta koskevat vastaukset kootaan yhteen paikkaan ja muiden haastateltavien samaa teemaa kuvaavat tutkimusaineistot voidaan laittaa saman teeman alle rinnakkain. Analyysissä otetaan huomioon, että kaikki tutkittavien kokemukset ovat totta, sen hetkistä todellisuutta. Tutkimuksen kautta niin sanotuille arkihavainnoille voi antaa uuden tulkinnan, nähdä arkihavaintojen takana piilevä järjestelmä ja tuoda se esille.

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Opinnäytetyön osallistujien kuvaus

Asiantuntijahaastatteluihin valittiin neljä monikulttuurisen työn johtajaa. Tässä tapauksessa yhteinen tekijä on monikulttuuristen työyhteisöjen johtajien pitkäaikainen monikulttuurinen esimies ja johtamistyö Suomessa. Toinen kriteeri haastateltavien valinnassa oli, että työyhteisössä työskenteli monikulttuurisia työntekijöitä, esimerkiksi suomalaisia ja maahanmuuttajataustaisia. Monikulttuurisella työyhteisöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että työyhteisön työntekijät ovat taustoiltaan monikulttuurisia, osa suomalaisia ja osa maahanmuuttajataustaisia. Kolmas yhdistävä tekijä oli monikulttuurinen asiakaskunta.

Haastatteluun valikoituneet johtajat olivat kaikki miehiä, heistä kaksi suomalaistaustaista ja kaksi maahanmuuttajataustaista. Heillä kaikilla oli monikulttuurisen työyhteisön esimiestyön kokemus Suomesta, keskimäärin kahdeksasta vuodesta 25:een vuoteen. He toimivat tällä hetkellä johtajana sosiaali- ja terveysalalla, vastaanottotyössä sekä kansainvälisessä yrityksessä.

5.2 Haastatteluteemat ja haastattelujen toteuttaminen

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmä oli laadullinen ja tiedonkeruumenetelmänä oli avoin haastattelu.

Tutkimuksen peruslähtökohtana oli erityisesti monikulttuurisen työyhteisön ilmiöt esimiestyön näkökulmasta ja esimiestyön kehittäminen. Haastattelu lähti liikkeelle ajatuksesta, että aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat ja kaikki haastateltavat ovat kokeneet tietyn samanlaisen tilanteen. Haastattelijana olin tutkinut alustavasti tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuuksia, jonka pohjalta laadin alustavat avoimet kysymykset. Haastattelukysymyksiä oli kaksi:

1. Minkälaisia johtamishaasteita monikulttuurinen työyhteisö tuottaa?
2. Miten monikulttuurisen työyhteisön johtamista voidaan kehittää?

Koen tutkittavan aiheen ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. Millaisia ilmiöitä monikulttuurinen työyhteisössä nousee esille? Mitä ne tarkoittavat käytännössä? Ja millaista erityisproblematiikkaa monikulttuuristen työntekijöiden kanssa työskentely toi mukanaan? Tai miten monikulttuurisuusilmiöt näyttäytyvät johtajuuden haasteena ja kehittämistarpeena? Voidaanko kehittämisen kautta luoda niin sanottu kolmas kulttuuri monikulttuurisen työyhteisön perustaksi?

Haastateltavat valittiin heidän asiantuntijuutensa pohjalta, ja haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen. Haastattelun ajankohdasta, paikasta ja haastattelujen nauhoittamisesta ja muistiinpanojen tekemisestä sovittiin puhelimen välityksellä. Aineiston hankkiminen ei edellyttänyt tutkimuslupia, vaan jokainen haastateltava antoi suullisen luvan haastatteluun. Haastatteluun osallistuvien anonyymisyyttä kunnioitetaan tutkimustulosten luotettavuuden takaamiseksi.

Haastattelut suoritettiin joulukuun 2013 - tammikuun 2014 välisenä aikana. Haastattelun kestosta ei sovittu etukäteen. Ne kestivät keskimäärin 30 minuutista yhteen tuntiin. Ainoastaan ensimmäistä haastattelua ei nauhoitettu. Tunnelma haastatteluissa oli rento. Kaikki kokivat tutkimusaiheen ajankohtaiseksi ja mielenkiintoiseksi ajankohtaisuutensa vuoksi. Avoimien kysymysten kautta haastateltavat saivat mahdollisuuden tuoda näkyväksi oman kokemuksensa tutkittavan aihepiirin ilmiöistä ja kehittämistarpeista. Haastattelujen asiantuntijuus näkyi muun muassa siinä, että he tuottivat haastattelussa aineistoa ilman että haastattelijana johdin varsinaisesti keskustelua.

5.3 Aineiston analyysin toteuttaminen

Haastattelun aikana tein mahdollisimman tarkat muistiinpanot, jotka sitten purin heti samana päivänä mahdollisimman tarkasti. Tallennettu aineisto kirjoitettiin puhtaaksi ja purettiin teema-alueittain, jossa haastateltavat koodattiin (H1, H2, H3, H4). Aineiston analysoitaessa kuuntelin haastattelut moneen kertaan ja luin haastattelujen muistiinpanot. Litteroidun tutkimusaineiston purin pääkysymysten alle teema-alueiden mukaisesti, jonka pohjalta aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Ensimmäinen haastattelu perustui ainoastaan haastattelumuistiinpanoihin, kolme muuta nauhoitettiin ja niistä tehtiin lisäksi haastattelumuistiinpanot. Aloitin aineiston analyysin

purkamalla ensin haastattelut ja haastattelutilanteiden muistiinpanot mahdollisimman tarkkaan. Kolmatta haastattelua purettaessa, nauhuri hajosi, joten jouduin turvautumaan muistiinpanoihini. Tästä johtuen lähetin muistiinpanot sähköpostitse kyseiselle henkilölle tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi. He hyväksyivät muistiinpanot, niitä kyseenalaistamatta.

Haastatteluaineistoa nauhoituksista ja muistiinpanoista kertyi yhteensä 28 A-4 kokoista arkkia 1,5 rivinvälillä kirjoitettuna. Tutkimusaineiston luotettavuuteen aineiston keruumenetelmällä tai teknisillä ongelmilla ei ollut suurta vaikutusta, koska muistiinpanojen avulla sain tutkittavien näkemykset tiivistetysti esille. Kuuntelin nauhoitukset useaan otteeseen ja luin uudestaan kaikista haastatteluista tekemäni muistiinpanot. Litteroin aineiston teemakokonaisuuksiin haastattelukysymysten yksi ja kaksi pohjalta. Tein taulukon, johon siirsin haastateltavien alkuperäiset ilmaisut (H1,H2,H3,H4) ja tämän jälkeen pelkistin ilmaisut. Taulukon avulla sain näkyväksi, mitä teemat nousevat eniten esille, ja mitkä teemat vain jonkun esille nostamana. Teemoittelua tehtäessä (taulukko 1) piti ottaa huomioon, että samassa lauseessa saattoi olla useampaan alaluokkaan kuuluva asia, esimerkiksi arvomaailma ja työkuultuuri, asennekysymys ja kielikysymys. Tämän vuoksi jouduin lukemaan useaan kertaan autenttisen haastatteluaineiston, jotta asiayhteys ei katoasi pääteemojen ja tuloksia tarkasteltaessa. Lähtökohtana ei ollut testata teoriaa vaan tarkastella saatua aineistoa mahdollisimman monipuolisesti ja aineistolähtöisesti.

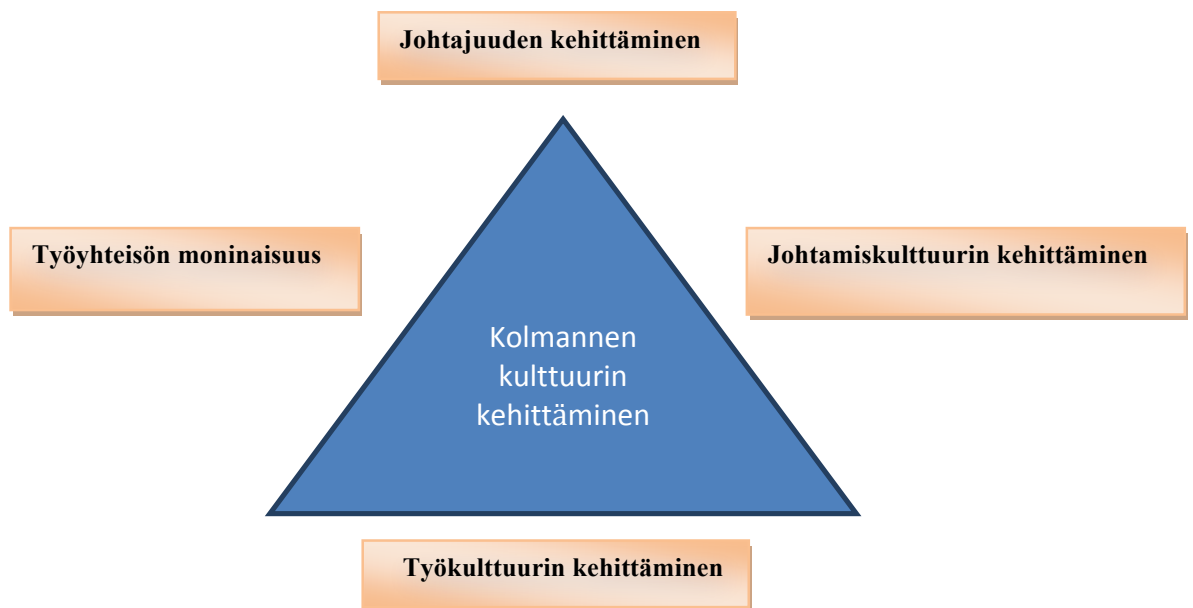
TAULUKKO 1. Esimerkki teemakokonaisuuksien sisällönanalyysistä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Pääluokka
<p>1)"Eri kulttuurien arvomaailma, kieli ja kulttuuri on läsnä koko ajan, joka on erilainen kuin perinteinen suomalainen arvomaailma"</p> <p>2) "Miltä ne näyttävät työyhteisön, työpaikan arvot ja arkinen työ suhteessa näihin julki tuotuihin arvoihin"</p> <p>3)"esimiehen omat näkemykset ylipäättään näistä arvoasioista, käsitteistä tasavasta,, erilaisuudesta..."</p> <p>4) "Johtajan pitää osata eri kulttuurien kunnioittaminen"</p>	Arvot suhteessa työpaikan arvoihin	Työpaikan arvomaailma	Työyhteisön arvopohjan luominen
<p>1)"Johtajuutta helpottaa kokemus ja aika, eli se tietoisuus tiedetään että meidän ammattiin substanssiin sen hoitamiseen liittyy"</p> <p>2) "Mitä minulta odotetaan?, Miten voin saada näkyväksi ydinasian? Rajaaminen?"</p> <p>3)"Mikä on johtajille se tuki... johtajuus täytyy opetella, mitä me vaaditaan, kenttätöön osaaminen, teoriaisuus..."</p> <p>4) "Johtaminen vaatii erityistaitoja... Näitä taitoja ovat erilaisuuden ymmärtäminen ja ihmisjohtamistaidot"</p>	Johtajan ammatillisuuden taso; substanssi osaaminen erityistaidot	Johtajuuden ammatillinen toiminta	Johtajan ammatillisuus
<p>1)"Ihmiset tulee ja menee, niillä on erilaiset kellonajat, aikatauluista ei välitetä, ok voi olla että joissakin kulttuureissa on toki erilainen aikamääre ja asioihin ei suhtauduta sillä pedanttisuudella kuin meillä suhtaudutaan...."</p> <p>2) "Tullaan taas siihen perustehtävään ja perustehtävän vaatimuksiin ja että jokainen työntekijä kantaa kortensa kekoon työaikana ja tekee ne omat hänelle annetut tehtävät niiden periaatteiden mukaan kuin on sovittu!"</p> <p>3) "...eri kulttuurien, kieli ja kulttuuri on läsnä koko ajan, joka on erilainen kuin perinteinen suomalainen sisäänrakennettu "työkulttuuri"....."</p>	Erilainen aikakäsitys - suhteessa työpaikan pelisääntöihin ja perustehtävän hoitaminen	Työpaikan pelisäännöt ja perustehtävän toteutuminen	Eri työkulttuurien moninaisuuden yhteen sovittaminen
<p>1) "Lähtökohta tulisi olla vuorovaikutus, mitä oikeasti voidaan oppia, miten hyvin osataan käyttää dialogia, ollaan valmiita ottamaan ja hyväksymään, keskustellaan, kuunnellaan, vertaillaan"</p> <p>2)"Minun mielestäni vuorovaikutuksellisuutta pitää kehittää..."</p> <p>3) "pitäisi osata vuorovaikutuksellisuus, sitä kautta ihmiseen tutustuminen kaiken a ja o".</p>	Vuorovaikutuksellisuus	Vuorovaikutustaitojen oppiminen	Vuorovaikutuksellisuuden kehittäminen
<p>1) "Monikulttuurisessa työyhteisössä syntyy usein ristiriitaa..."</p> <p>2) "Johtajina ja esimiehenä toimivien, mikä on se aste, milloin puututaan - puutunko ja puutunko ylipäättään vai , mutta kyllä se on esimiehen tehtävä puutua niihin .." pakko puutua, nostettava kissa pöydälle"</p> <p>4) "Tässä meidän työssä rasittaa kovasti ja hämmentää työyhteisöä sekä painee johdon tiukille on... vakavat ristiriitatilanteet"</p>	Ristiriitatilanteet ja niihin puuttuminen	Ristiriitatilanteiden käsittely	Ristiriitatilanteiden käsittelyn toimintamalli

6 TULOKSET

Haastateltavan mielestä monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelee ihmisjoukko, jonka perusmaailmaa ovat lähtökohtaisesti erilaiset työntekijöiden koulutustaustat, tapoja ja työkulttuurit, tai käsitykset siitä miten ja miksi asioita tehdään. Kulttuuri- ja etnissensitiivisyyden kehittämisessä pitää ottaa huomioon myös suomalaiset, kantaväestön työntekijöiden kulttuurilliset ja kielelliset taustat, jotka saattavat poiketa toisistaan hyvinkin paljon.

Haastateltavat olivat yksimielisiä monikulttuurisen työyhteisön ilmiöistä ja kehittämistarpeista. Ne liittyivät työyhteisön moninaisuuteen, työ- ja johtamiskulttuuriin sekä johtajuuden kehittämiseen (kuvio 3). Vastauksista kuvastui laajasti johtajien omat asenteet työhön ja työntekijöihin.

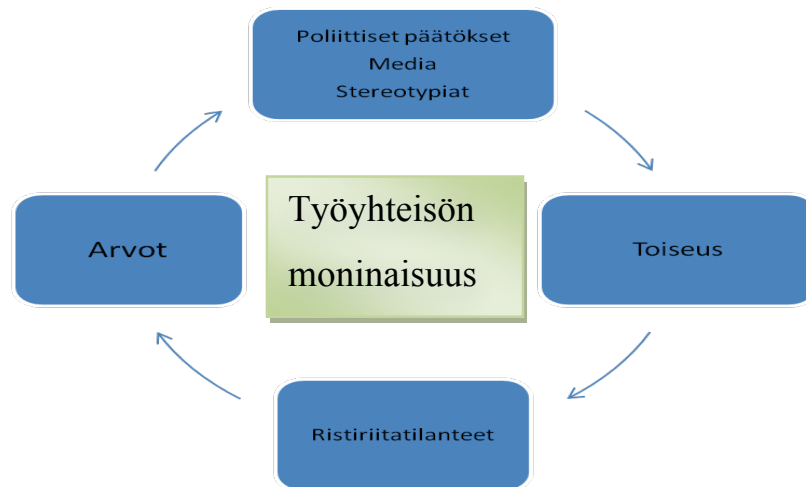


KUVIO 3. Monikulttuurisen työyhteisön johtamishaasteet ja -kehittämistarpeet

6.1 Työyhteisön moninaisuus

Tulosten mukaan moninaisuuden ja monimuotoisuuden näkökulma on suomalaisten työyhteisöjen haaste nyt ja tulevaisuudessa. Työyhteisön rakenne vaikuttaa johtamiseen ja työyhteisöstä esille nouseviin ilmiöihin (kuvio 4). Haastateltavien mielestä on tärkeää pohtia, miten johtamiskulttuurin ja strategian kautta osataan entistä paremmin edistää ja hyväksyä moninaisuus, johon yhdistetään käsitteitä yhdenvertaisuus, tasa-arvoisuus

yksilön kunnioittaminen sekä kulttuuri- ja etnissensitiivisyys. Monimuotoisuus nähtiin voimavarana, jota on tuettava.



KUVIO 4. Työyhteisön moninaisuuden haasteet ja kehittämistarpeet

Haastateltavat olivat huolissaan lisääntyneestä yhteiskuntamme maahanmuuttajavastaisesta poliittisista ilmapiiristä, puolueiden vihapuheista ja median vaikutuksesta kantaväestön ennakkoluuloihin, asenteellisuuteen ja stereotypioihin. Syyksi haastateltavat mielsivät "historiamme", esimerkiksi suomalaisen luonteenlaadun, vaatimattomuuden, iän, sodan, epäluulon vierailta valtioita ja kieliä kohtaan. He totesivat, että aikaisemmin kouluissa ei opetettu kulttuurillista tietoutta eikä oltu avoimia muuttumaan. Kaikkien haastateltavien mielestä ennakkoluulot voidaan kokea voimakkaina ja arkea haittaavina. Ne siirtyvät ihmisten välisiin suhteisiin ja niillä koettiin olevan negatiivinen vaikutus monikulttuurisiin ihmisiin ja työyhteisöihin.

Tiedotusvälineiden luoma käsitys, kantaväestön asenteellisuus, käsitys vieraista kulttuureista - onko faktaa tai fiktiota? (H3)

...suomalaiset lukevat paljon mediasta, se on vaikea erottaa toinen toisistaan, ja sitä kautta rasismi tai vihapuhe voi saada helposti; eivät auta monikulttuurisia ihmisiä ja työyhteisöjä. (H4)

Kaikkien haastateltavien mielestä johtajan omat asenteet ja stereotypiat saattavat vaikuttaa valintaprosessiin ja päätökseen, millaisia henkilöitä palkataan työntekijöiksi. Stereotypiat vaikuttavat muun muassa käsitykseen siitä, minkä kansallisuuden edustaja on esimerkiksi kiltimpi, helpompi tai luotettavampi työntekijänä. Rekrytoinnin lähtökohta-

na tulisi olla aina vaadittu ammatillinen pätevyys, koulutus ja soveltuvuus. Tämäkään ei välttämättä anna todellista kuvaa työntekijän osaamisesta.

Tutkimuksen mukaan ihmisten perusolemuksen kuuluu peilata omaa olotilaansa ympäröivään yhteiskuntaan. Monikulttuurisuusilmiöihin kuuluu toiseuden olemus. Haastateltavien mielestä se näkyy yksilön tavassa ajatella tai mitä yleisellä tasolla ajatellaan maahanmuuttajista tai suomalaisista. Työntekijä voi miettiä: "Kuulunko joukkoon? Miten kuulun joukkoon? Otetaanko minut ihan tosissaan tasavertaisena työkaverina tähän työyhteisöön?" Maahanmuuttaja katsoo asioita myös erilaisuuden - samanlaisuuden, oman arvomaailman ja normien kautta.

Henkilö elää käsityksensä kautta, ei teoreettista pohjaa, kiinnostus hänestä itsestä kiinni, mitä se tarkoittaa... (H1)

Haastateltavat totesivat, että mikäli henkilö koetaan erilaisena tai häntä ei hyväksytä, se vaikuttaa hänen käyttäytymiseen ja estää tasapuolisen ja tasa-arvoisen vuorovaikutuksen. Tämän koettiin vaikuttavan maahanmuuttajataustaisten ja suomalaisten työntekijöiden käyttäytymiseen ja toimimiseen. Työyhteisön arjessa ongelmat saattavat näyttäytyä esimerkiksi työntekijöiden sisäisinä prosessiristiriitoina, vaikuttavat raportointiin tai raportoimattomuuteen, piittaamattomuuteen, asiakkaille ajan antoon, työjärjestyksen, arvoihin, palvelun tuottamiseen ja laatuun. Haastateltavien mielestä monikulttuurisen yhteistyön perusedellytyksenä ovat yksilön kunnioittaminen ja yhdenvertaisuus, jotka vaikuttavat positiivisesti ihmisten asenteisiin ja sitä kautta käyttäytymiseen.

Tulosten mukaan johtajan ja työntekijöiden koulutustausta, työhistoria, elämänkokeemus, kieli- ja kulttuuritausta sekä arvomaailma ovat läsnä koko ajan työyhteisössä ja vaikuttavat työn tekemiseen. Henkilökohtaiset asiat arvottavat asioiden hoitoa.

Esimiehen omat näkemykset ylipäättään näistä arvoasioista, käsitteistä tasa-arvo yms. Miten minä ne realisoin siellä, miten implementoin nämä asiat käytäntöön siihen työyhteisöön. (H2)

Haastattelussa keskeisimpiä kuvattuja arvoja olivat yhdenvertaisuus, tasa-arvo, tasapuolisuus ja kunnioitus ja ne koettiin olevan tärkeä osa työyhteisöjen toimintaperiaatteita. Haastateltavat olivat huomanneet, että monikulttuurisen työyhteisön arvot ja arkinen työ suhteessa julkituotuihin arvoihin, joutuvat usein törmäyskurssille tai koettiin, että

niissä on ollut ristiriitaa esimerkiksi tasa-arvosta, yhdenvertaisuudesta, tasapuolisuudesta, kohdelluksi tulosta.

Työ on arvoilla pelaamista, arvoja pitää pitää yllä. Perusarvot tulisi olla kaikkien näkyvillä. (H3).

Haastateltavien mielestä monikulttuurisen työyhteisön arvokeskustelussa unohdetaan helposti, että kantaväestössä on myös eroja, miten asioihin suhtaudutaan tai niitä hoidetaan. Arjessa ne näyttäytyivät muun muassa henkilöstön ja johdon välisinä ristiriitatilanteina ja ymmärtämisen ongelmina. Haastateltavan (H2) mielestä erityisesti uuden työyhteisön muotoutuminen, sisäiset ja ulkoiset muutokset niin toimintaympäristössä kuin asiakaskunnassa aiheuttavat eniten eriasteisia konflikteja ja jännitteitä työyhteisössä.

Asiakaskunta tuo ja aiheuttaa suuria paineita ammatillisuuden suhteen, kuinka minä pystyn olemaan objektiivinen, puolueeton asiakastilanteissa, jos siinä on mun maanmies tai kaltoin kohdeltu ihminen tai mikä tahansa mikä järkyttää tätä työntekijän rauhaa. (H2)

...mutta se nostaa tällöisiä voimakkaita tunteita, ja aletaan epäilee niinko, hämmentää työyhteisöä sekä panee johdon tiukille, on vakavat ristiriitatilanteet...(H2)

Monikulttuurisen työyhteisössä ennakkoluulot ja ihmisten keskinäiset suhteet saattavat olla voimakkaita. Pahimmillaan työntekijöiltä saattaa hukkua ammatillisuus ja eettisen työn periaatteet. Toisen näkemyksen mukaan maahanmuuttajataustainen työntekijä koettiin olevan rikkaus, mikäli se vain osataan työyhteisössä nähdä. Monikulttuuriset työntekijät voivat toimia niin sanottuna kulttuuritulkkeina ja siltana suomalaiseen yhteiskuntaan ja päinvastoin, mutta myös suomalainen työntekijä voi toimia kulttuuritulkkinä maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle. Toisen kunnioitus, arvostaminen sekä halu vuorovaikutukseen ja yhdessä oppimiseen ovat kaiken toiminnan lähtökohta.

6.2 Työkulttuuri

Tulosten mukaan keskeisimmät työkulttuurin liittyvät ilmiöt liittyivät monikulttuurisen työyhteisön sekä työkulttuurien moninaisuuteen ja sisäisiin prosessiristiriitoihin. Haastateltavat pohtivat suomalaista työkulttuuria monikulttuurisessa työyhteisössä. Hyvin usein monessa työyhteisössä perusoletus on, että suomalaisessa työyhteisössä pitää osata hoitaa työt meidän lailla, meidän vaatimalla tavalla, annettujen ohjeiden mukaan.

Ihminen pitää vastuutaa, hänet on palkattu tiettyä tehtävää tekemään. Se on lähtökohta. Jokaiselta työntekijältä täytyy edellytetään, että perustehtävät tulee tulla tehdyksi ohjeiden ja periaatteiden pohjalta mitä on annettu. (H2)

Tulosten mukaan suomalainen sisään rakennettu työkuulttuuri asettaa haasteita työn tekemiseen monikulttuurisessa työyhteisössä. Työkuulttuurin ja perustehtävän toteuttamiseen vaikuttavat aina työntekijän henkilökohtainen käsitys siitä, mitä työkuulttuuri tarkoittaa hänelle, miten hän ymmärtää perustehtävän ja toimenkuvansa tai mitä häneltä edellytetään. Toisaalta jokaisessa työyhteisössä on muistettava, että esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimen toimintaa ohjaava lainsäädäntö määrittää monella tasolla työntekoa ja toimintaperiaatteita.

Kun me ollaan suomalaisessa työyhteisössä, siinä ei ole hirveästi neuvoteltavaa tietyistä asioista ei voi neuvotella, vaan ne on yhteiset pelisäännöt - me olla itte niitä edes keksitty vaan ne on meidän yhteiskunnassa eri järjestelmät niinko lyöneet lukkoon. (H2)

Ja hänen täytyy lähteä aika tuota perusteista liikkeelle, jotta hän ymmärtää ne käsitteistä, mitä se tarkoittaa tässä työssä konkreettisesti, miten me kohdataan nämä asiakkaat, mitä se ammatillisuus on, mitä on ammattietiikka yms. mitä meiltä vaaditaan. (H2)

Tulosten mukaan työntekijän toimenkuvan tai työtehtävien ollessa epäselvä, tai niitä on vaikea hahmottaa, ne vaikuttavat negatiivisesti perustehtävän hoitamiseen. Maahanmuuttajataustaisen henkilöstön työssä menestymisen kannalta on oleellista nimenomaan Suomessa hankittu koulutus ja suomalaisen työelämän käytäntöjen tunteminen.

Pitäisi osata hoitaa työt meidän lailla, meidän vaatimalla tavalla, annettujen ohjeiden mukaisesti. Tekee sen omalla laillaan tai häntä muistutettava monta kertaa. Ei välitä perusvastuista, jos tulee tärkeämpi esille hänen mielestään, spontaanisti työskentely, häviää jonnekin, ei vastaa puhelimeen, missähän se luuraa, kaikki kirjalliset työt on tekemättä (H2)

Monikulttuurisessa työyhteisössä syntyy ristiriitaa, miten tullaan töihin, miten töissä ollaan, noudatetaanko aikatauluja, ja missä järjestyksessä asioita tehdään, miten priorisoidaan työtehtävien hoitamista. (H1)

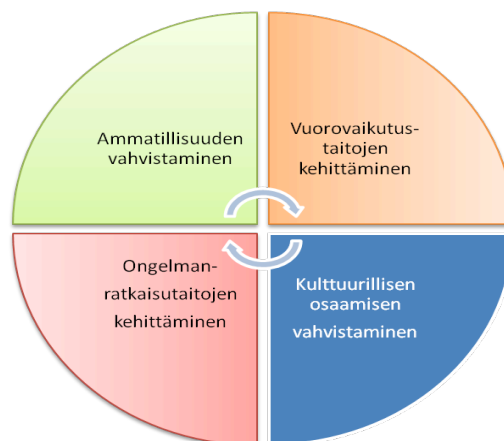
Edellä mainitut haasteet niin kulttuurilliset että arvomaailmaan liittyvät eroavaisuudet voivat helposti synnyttää väärinkäsityksiä ja ennalta arvaamattomia ongelmia työpaikalla. Pahimmillaan ne kulminoituvat epävarmuuden olotilaan, aiheuttavat jupinoita, lisäävät kuppikuntien syntymisen ja työntekijän sitoutumista kyseiseen työpaikkaan. yksi

haastateltavista kertoi esimerkin omasta työyhteisöstään.. Kaikilla työntekijöillä, suomalaisilla ja afrikkalaistaustaisilla oli kyseiseen ammattiin vaadittu Suomessa hankittu koulutus, mutta toimintatapa oli hyvin erilainen millä työtä tehtiin. Kyseisestä tilanteesta seurasi arvovirtiriitoja ja työntekijöiden välisiä konflikteja.

Afrikkalaistaustainen työntekijä myöhästyy 5-20 min raportilta tai kokouksesta. Työyhteisössä on sovittu, että asiakastoimenpiteet pitää tehdä aamulla klo yhdeksään mennessä. Työn loppuun vieminen ennen kello yhdeksää, suomalainen työntekijä tekee työnsä sovitussa aikataulussa. Hän noudattaa "täsmällisyys-työkulttuuria". Samaan aikaan puhutaan kiireestä, henkilökuntaa ei ole riittävästi. Hänen mielestään afrikkalaistaustainen työntekijä on huono, laiska, ei pysty tekemään työtään. Afrikkalaistaustaisen työntekijän mielestä "ei ole mitään ongelmaa", 10-20 min ei ole ongelma. Hän on käyttänyt ajan tai "enemmän aikaa" hoitamiseen. Hoitokodin strategiassa laatua on ihmisten kohtaaminen, kiireettömyys, onnelliset asukkaat, kodinomaisuus, laatu. Kumpi työntekijä on oikeassa?. Miten tilanne hoidetaan? (H1)

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että työntekijöiden välisten kitkatekijöiden ajatellaan yleisesti kulminoituvan kieli- ja kommunikaatiovaikeuksiin tai kulttuurillisiin tekijöihin, jolloin työntekijän oma arvomaailma, uskonto ja kulttuuri vaikuttavat käyttäytymiseen ja tapaan toimia.

Tulosten mukaan työskulttuurin kehittämistarpeet voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: ammatillisuuden ja kulttuurillisen osaamisen vahvistumiseen, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitojen kehittymiseen (kuvio 5).



KUVIO 5. Työskulttuurin kehittämisen osa-alueet

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että työkuulttuurin kehittäminen on koko työyhteisön tehtävä. Työkuulttuurin kehittäminen lähtee liikkeelle työyhteisön arvopohjasta, työntekijän ja esimiehen ammatillisuudesta, toimenkuvasta ja perustehtävästä, yhteisistä pelisäännöistä, ohjeiden ja neuvojen sisäistämisestä sekä prosessien kehittämisestä. Työntekijän tulee ymmärtää, mikä on hänen toimenkuva ja perustehtävä, ja että se tulee hoidetuksi mahdollisimman hyvin. Tarvittaessa työntekijän ammatillisuutta voidaan vahvistaa muun muassa perehdyttämisen, yhteisten pelisääntöjen, työnohjauksen, täsmä- ja lisäkoulutusten avulla.

Perehdys tärkeää, miten saadaan lyhyessä ajassa tieto, taito, tekniset välineet, miten oppii hallitsemaan ja käyttämään niitä. Kielitaito? Viestiminen? Riittääkö raportointiin, tietojärjestelmiin, onko ymmärrettävää, tuleeko ymmärretyksi puolin ja toisin. Asiakastietojärjestelmä. (H3)

Täsmäkoulutusta, työn ohella pitäisi saada lisäpätevyyttä? Ei ole reilua että valitetaan, että tuo tekee erilailla, jos meillä ei ole siihen mitään tarjota, tai myöskään vastuuttaa ihmistä, tai keinoja... selkeä ohjaus prosessin tekemiseen tai hoitamiseen...(H2)

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja kulttuurillisen osaamisen vahvistaminen lähtevät liikkeelle haastateltavien mielestä ajatuksesta, että ihminen ymmärtää kulttuuristen tekijöiden vaikutuksen omaan ja toisen havainnointiin, ajatteluun, päättelyyn, käyttäytymiseen ja viestimiseen. Haastateltavan (H3) mielestä johtaja voi vaatia ja haastaa työntekijöitä yhteiseen keskusteluun ja pohdintaan. Johtaja mahdollistaa työntekijöiden osallisuuden työjärjestelyjen kautta. Luottamus omaan itseen ja ammattitaitoon sekä myönteinen suhtautuminen työhön luovat kaikille työntekijöille ja esimiehille uskoa selviytyä arjenhaasteista.

...ja sitten ehkä kulttuurinen osaaminen, silloin kun se nostetaan semmoseksi tietyllä tavalla osaamisena ja pystytään analysoimaan mitä minkälaisia tietyissä eri kulttuureissa, mitä ne piirteet on ja se voidaan tuoda siihen työyhteisöön tiedoksi.... hei että, maahanmuuttajataustaisilla on valtavasti meille muille opetettavaa. kyllä tämmöstä varmaan sitä tapahtuu, mutta sitä pitäisi entisestään vahvistaa. (H2)

Onko suomalainen avoin kuuntelemaan, kiinnostunut vai asenteella "en ymmärrä", Lähtökohta tulisi olla vuorovaikutus, mitä oikeasti voidaan oppia, miten hyvin osataan käyttää dialogia, ollaan valmiita ottamaan ja hyväksymään, keskustellaan, kuunnellaan, vertaillaan. (H3)

Haastateltavat totesivat, että työyhteisössä on hyvä pohtia yhdessä, mitä suomalainen työkuulttuuri tarkoittaa meidän työyksikössä ja millaiset uskomukset tai arvot ohjaavat työtämme. Haastateltavan (H4) mielestä ei riitä, että vain maahanmuuttajataustaisia perehdytetään ja ohjeistetaan, vaan erityisesti työyhteisön kantaväestön asenteisiin tulisi vaikuttaa, jotta kaikkien työntekijöiden ammatillisuus ja yhteinen työkuulttuuri pääsisi kehittymään.

Lähtökohta tulisi olla vuorovaikutus, mitä oikeasti voidaan oppia, miten hyvin osataan käyttää dialogia, ollaan valmiita ottamaan ja hyväksymään, keskustellaan, kuunnellaan, vertaillaan. (H3)

Tulosten mukaan kulttuurien välinen tietoisuus, vuorovaikutus ja osaamisen kehittyminen vaativat erityisesti työyhteisön jäsenten kykyä ja halua etsiä yhdessä uudenlaisia ratkaisuja, kuten kriittisen reflektointitaidon ja kulttuurianalyysin oppimista, toiminnan jatkuvaa arviointia sekä yhteistä dialogia. Haasteltavien mielestä hyväksi koettuja käytäntöjä ovat perehdyttäminen, prosessien selkeys, jatkuvan palautteen antaminen, kehityskeskustelut, kehittämispäivät, henkilökunnan osaamiskartoitukset, työnohjaukset, työyhteisön omat toimintamallit ja säännölliset arvokeskustelut.

6.3 Johtamiskulttuuri

Haastateltavat pohtivat monikulttuurista johtajuutta ja johtamiskulttuuria. Heidän mielestään johtajan aikaisemmat kokemukset ja asenteet johtajuudesta ja monikulttuurisuudesta vaikuttavat johtajana toimimiseen.

Johtaja ei voi johtaa, jos ei koe olevansa johtaja!" (H1)

Ei ole mitään erityistä tukea monikulttuuriseen johtajuuteen. Sovellettava omaa tuntemusta, arvoja, koulutus taustaa. Oman johtajuuden kehityksissä on auttanut erilaiset koulutukset: dialogisuus, voimavarakeskeinen työskentely, osallistuminen maahanmuuttajaneuvoston työskentelyyn, maahanmuuttajaverkostossa työskentely... esimiesten vertaistuki, jossa saa hyväksyntää omille tunteille ja ajatuksille sekä kokemuksille. (H3)

Monikulttuurinen johtajuus koettiin haasteeksi erityisesti uudelle esimiehelle. Johtajan on ymmärrettävä muun muassa monikulttuurisen työn substanssi, erilaisuuden ja moninaisuuden näkökulma, osattava erilaisia prosesseja ja asioita, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa.

Johtajuutta helpottaa kokemus ja aika, eli se tietoisuus, että mitä meidän ammattiin substanssin hoitamiseen liittyy. Tällöin pystytään toimimaan ammatillisesti suhteessa työyhteisöön ja asiakkaisiin. (H2).

Johtajuuteen liittyy vahvasti näkemys johtajan arvovallasta tai miten työntekijät sen käsittävät. Yksi haastateltavista peilasi oman johtajuutensa alkuvaiheita Suomessa. Maahanmuuttajataustaisena johtajana hän oli kokenut, että hänen johtajuutensa ja ammatillisuutensa asetettiin toistuvasti kyseenalaiseksi. Hämmennystä oli aiheuttanut hänen erilainen tapa toimia työyhteisön johtajana. Hän oli löytänyt oman johtajuutensa erilaisuutensa kautta. Lähtökohtana ja vahvuutena olivat olleet hänen omat kulttuurilliset toimintatavat, kuten taputtaminen, koskettaminen sekä yksilön kannustaminen ja positiivisen, kannustavan palautteen antaminen. Hänen mielestä yksilön kunnioittaminen on perusedellytys kollektiivisen kunnioituksen saavuttamiseen.

Alkuvaiheessa vähän hankalaa ja hämmennystä, mutta sen jälkeen tulevat heti ottamaan askel lähinnä eteenpäin. Minun kanssa on helppo lähestyä, tää on tuonut minulle vahvuutta... osaan antaa apua ongelmaan, osaan arvostaa heitä, pystyn keskustelemaan helposti heidän kanssa.... Arvostan, jos joku tekee pienestä työstäkin...ja sanon hei mahtava homma ilman sua asia ei olisi saatu, tai menty näin pitkälle. (H4)

Tulosten mukaan johtajuuteen kuuluu vahva ammatillisuus, itsensä johtamistaidot, osallistavan työotteiden osaaminen, kokonaisuuksien ja prosessien tunteminen sekä muut erityistaidot.

Johtajan on muistettava, että monikulttuurisessa työyhteisössä 90% ihmisten johtamisesta on työntekijöiden taustojen huomioimista, arvomaailman ymmärtämistä ja kuuntelemista.(H1).

Yhtälailla meidän pitäisi ottaa suomalaiset etnissensitiivisesti huomioon, miten meidän kulttuurit kohtaa, kieli, murteet, käsitemaailma. Vaikka jotkut tavat erilaiset, vaikka sama peruskoulutus, niin me ajatellaan, se persoona siellä on... etnissensitiivisyysjohtajuus pitää ottaa. (H2)

Johtaja ei katso asioita pelkästään oman kulttuurin näkökulmasta, vaan etsii tasapainon löytämistä huomioiden työntekijän kulttuurillisen taustan vaikutuksen käyttäytymiseen. Hänen on tunnistettava omien tunteidensa ja ajatustensa vaikutus ihmisten johtamisessa. Kaikkien haastateltavien mielestä monikulttuurinen johtaminen vaatii erityistaitoja, jotta voidaan rakentaa toimiva työyhteisö. Näitä taitoja ovat muun muassa avoimuus, ennakkoluulottomuus, vuorovaikutuksellisuus, erilaisuuden ymmärtäminen, ja sitä kautta ihmiseen tutustuminen. Häneltä vaaditaan kulttuurillista osaamista, kulttuuri- ja etnisen-

sitiivisyyttä rekrytointiin, perehdyttämiseen, ongelmanratkaisutaitoihin, puuttumiseen, viestintään ja osaamisen kehittämiseen. Johtajan on ymmärrettävä erilaisia käytäntöjä, erilaisia ajatusten kulkua, perhekäsityksiä, toimintatapoja ja arvoja, osaamista ymmärtää "eri käyttäytymistä". Niistä on keskusteltava ja niitä on vertailtava. Tärkeää on, että johdetaan ylhäältä alaspäin, pelataan samoilla pelisäännöillä, jossa johtajan oma kiinnostus ja asenne vaikuttavat tapaan hoitaa asioita. Monikulttuuristen työntekijöiden ammatillisuudessa on erilaisia asteita eri työntekijöillä. Johtajan on tiedostettava nämä asiat.

Haastateltavien mielestä johtajuuden kehittäminen liittyi johtajan persoonaan, koulutukseen, monikulttuuriseen työkokemukseen ja johtajan omaan arvomaailmaan. Tärkeäksi koettiin johtajan oma näkemys ja toimintamalli, miten hän vie asiat käytäntöön työyhteisössä.

"Lojaalisuus, sietäminen, ilo, päänsärky, ja kärsimys", kertominen, tiedon antaminen, tiedottaminen. Tai millä tavalla toimeenpannaan asioita työyhteisössä?".(H1)

Tulosten mukaan johtamiskulttuuri pitää muokata työyksikköä tarpeiden mukaan. Haastateltavat olivat yksimielisiä johtamiskulttuurin kehittämistarpeista Johtamiskulttuurin kehittäminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: ihmisten johtaminen, operatiivinen ja prosessijohtaminen sekä moninaisuuden kehittäminen (kuvio 6).



KUVIO 6. Johtamiskulttuurin kehittämisen osa-alueet

Kaikki haastateltavat nostivat ihmisten johtamisen tärkeäksi johtamiskulttuurin kehittämiskohteeksi. Haastateltavien mukaan monikulttuurinen johtaja tai esimies on ensisijaisesti ihmisten johtaja. Ihmisten johtaminen pitää rakentaa luottamuksen, kuulukuksi tulemisen ja oikeudenmukaisen kohtelun näkökulmasta. Johtajan pitää osata tehdä oikeita

kysymyksiä: Mihin me tähdätään? Miten me voidaan hyvin? Tärkeää on tiedostaa, että mikäli vapautuksia annetaan jollekin työntekijälle, on annettava myös samanasteinen vapautus toiselle työntekijälle. Johtamiskulttuurilla on suuri merkitys oppivatko työntekijät yhteisen tavan käsitellä vaikeita asioita tai vahvistuuko kulttuurillinen osaaminen. Johtaja antaa omalla toiminnallaan mallin henkilöstölle.

Operatiivinen johtamisen kehittämistarve kohdistui erityisesti rakenteiden ja arjen hallinnan vahvistamiseen. Johtajan ensisijainen tehtävä on mahdollistaa työyhteisön perustehtävän toteutuminen. Johtajan pitää lähteä liikkeelle oman yksikkönsä perustehtävistä.

Kehitettävää... operatiivinen johtaminen - perustehtävä on hoidettava, laatu, taloudellisuus, tulos huomioitava. (H1)

Esimies on työnjohtaja, hänen vastuulla on priorisoida, joka kertoo tietyissä tilanteissa, jos tilanne muuttuu yllättävästi, että miten tässä nyt toimitaan, silloin varmaan esimieskin miettii, mikä tässä on se perustehtävä ja mitä pitää tehdä ja mitä me ei tällä hetkellä voida tehdä. (H2)

Esimiesvelvollisuus on katsoa, että perustehtävät toteutetaan mahdollisimman hyvin ammatillisesti. Kaikkien on tiedettävä, mikä on yksikön perustehtävä ja mitä työntekijältä odotetaan. Henkilöstöjohtamisen alueella johtajan pitää kiinnittää erityistä huomiota rekrytointiin, työntekijöiden perehdyttämiseen, ohjeisiin, neuvontaan, toimenkuvien selkeyteen.

Esimiehenä pitää johtaa henkilökuntaa, koska muuten työntekijät turhautuvat, aletaan "splitata", ja syntyy ristiriitatilanteita ja pahoinvointia. (H2)

Tulosten mukaan esimiehen tekemät päätökset vaikuttavat eri asioihin monella eri tasolla. Esimiehen tehtävä on haasteellinen. Johtajan on tärkeä tarkastella ja reflektoida omaa ja työntekijöiden toimintaa laaja-alaisesti. Millaisia taitoja hänellä tai työntekijällä on käsitellä ristiriitatilanteita tai löytää niihin ongelmanratkaisukeinoja? Haastateltavien pitivät tärkeänä, että johtajan on osattava puuttua asioihin oikea-aikaisesti ja kuunneltava asianmukaisesti eri osapuolia ammatillisesti. Hänen tarkasteltava kriittisesti olemassa olevia toimintatapoja ja sääntöjä sekä arvioitava pystyvätkö eri osapuolet työskentelemään yhdessä ammatillisesti.

Pitää aina kriittisesti katsoa niitä ja omia toimintamalleja ja sääntöjä. (H2)

Johtamiskulttuurin kehittäminen vaatii työpaikan keskustelukulttuurin kehittymistä. Haastateltavien mielestä yhteisen ammatillisen näkemyksen, niin sanotun punaisen langan löytyminen työyhteisössä vie pitkän ajan. Rakenteellisesti tarvitaan foorumeja, joissa käsitellään ja pohditaan asioita riittävän usein. Parhaiten selvittää, kun kulttuurillisista tietoutta vahvistetaan työyhteisössä tietoisesti ja toimintatavoista keskustellaan suoraan.

Prosessijohtaminen koettiin olevan tämän päivän johtamisen tärkeä osa-alue. tulosten mukaan prosessijohtaminen koettiin osaksi johtamiskulttuurin kehittämistä. Prosessijohtamisessa työyhteisön toiminnan eri prosessit on oltava selkeitä, samoin ammattiroolit, työtehtävät ja vastuualueet sekä päätöksenteko prosessit. Prosessien ja laadun kehittämisessä lähdetään liikkeelle työyhteisön strategiasta.

Prosessijohtaminen tuottaa sen, että kokonaisuus hahmottuu ja se ehkä sitten tehostaa ja järkipäristää sitä mun omaa toimintaa... (H2)

Haastateltava (H1) mukaan prosessijohtamisessa tai sen kehittämisessä on aina tarkasteltava omaa työyhteisöä, onko kyseessä asiantuntijaorganisaatio vai millaisesta organisaatioista on kyse. Tai määrittävätkö ammatillisuutta työntekijän asiantuntijuus, muu työ- tai kokemustausta. Työyhteisössä, joka ei ole asiantuntijatyöyhteisö, johtajan on hyväksyttävä, että prosessit eivät ole aina selkeitä, mutta tällöin painoarvo tulee olla erityisesti ihmisissä ja ihmisten johtamisessa. Työntekijöiden ammatillisuutta voidaan kehittää tuomalla kokonaisuuksia läpinäkyväksi ja poistamalla selkeiden prosessien avulla päällekkäinen työ.

Johtamiskulttuurin avulla voidaan kehittää kulttuurillisen moninaisuuden vahvistamista. Kulttuurien moninaisuus voidaan huomioida muun muassa luomalla työyhteisöön yhteinen arvopohja, strategia, normit ja toimintatavat. Jotta tähän päästään tarvitaan vuorovaikutuksellista dialogia, avoimuutta ja ennakkoluulottomuutta.

Kulttuurillinen moninaisuus on nykyajan yhteiskunnan asia, johtajan pitää osasta eri kulttuurinen kunnioittaminen. (H4)

Arvomaailman kehittämisessä tulee huomioida johtajan henkilökohtainen sekä työpaikan että työntekijöiden arvomaailma. Johtaja ei katso asioita pelkästään oman kulttuurinsa näkökulmasta, vaan etsii tasapainon löytämistä huomioiden työntekijän moninaisuuteen liittyvät seikat, kuten etnisen taustan, uskonnon sekä työ- ja tapakulttuurin vai-

kutuksen käyttäytymiseen. Haastateltava (H4) totesi, ettei kukaan johtaja tai työntekijä ei voi tuntea kaikkia kulttuureja, mutta eri kulttuureista voidaan oppia yhteisen avulla arjen haasteissa. Kaikkea toimintaa tai toimintatapoja ei silti tarvitse eikä pidä hyväksyä. Työyhteisön toiminta perustuu aina lakien ja yhteisesti sovittuihin sääntöihin.

Kolmas kulttuuri

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimusaineiston perusteella kolmannen kulttuurin kehittäminen lähtee liikkeelle työyhteisön arvopohjasta. Johtamis- ja työkulttuuri pitää muokata työyksikköä tarpeiden mukaan. Ihmisten johtaminen pitää rakentaa luottamuksen, kuuluksi tulemisen ja oikeudenmukaisen ja yhdenvertaisen kohtelun näkökulmasta.

Kolmannen kulttuurin kehittäminen vaatii työpaikan keskustelukulttuurin kehittymistä. Yhteinen ymmärrys tai todellisuus edesauttavat yhteistä oppimista, ongelmanratkaisutaitojen vahvistumista, erilaisuuden tai moninaisuuden hyväksymistä sekä yhteisen käsitteistön ja -kielen löytymistä. Kun ymmärrämme omien tapojemme ja arvojemme taustalla vaikuttavat kulttuurin muovaamat peruslähtökohdat, tulevat toisesta kulttuurista tulevan ihmisen erilaiset tavat ja arvot ymmärrettävämmiksi.

Ymmärryksen kulttuuri - rakennetaan yhteinen malli, jossa ei vahingoiteta ketään, ja joka on malliksi kaikille.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli oma kiinnostukseni tutkia monikulttuurista johtamista, haasteita ja kehittämistarpeita. Haastateltavien mielipiteet olivat kaikkien henkilökohtaisia näkemyksiä ja jokaisella oli oma tapansa suhtautua johtajuuteen liittyviin asioihin. Havaintona voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet asiantuntijoiden kokemukset monikulttuurisen johtamisen haasteista olivat hyvin samansuuntaisia. Tutkimushaastatteluista saatujen vastausten perusteella tarkasteltiin kolmannen kulttuurin kehittämistä.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt teemat, kuten moninaisuus ja monikulttuurinen työyhteisö, monimuotoisuuden johtaminen, diversteettijohtaminen nousivat esille tutkimusaineistossa, monikulttuurisen työyhteisön johtamistutkimuksissa ja kirjallisuudessa.

7.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on usein arvioitu määrällisen tutkimuksen käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti, vaikka laadullinen tutkimus perustuu erilaisiin perusoletuksiin tiedosta ja todellisuudesta kuin määrällinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä tai eri menetelmiin liittyvillä luotettavuuskriteereillä. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.) Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tiedonhankinnassa, tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Käytettävät menetelmät ja avoimuus tulosten julkaisussa ovat eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuskriteerien mukaisia. Tutkimusten teossa ja tulosten julkaisussa huomioidaan asianmukaisella kunnioituksella muiden tutkijoiden työt ja saavutukset. (Kuula 2006, 33-34.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan ja pitää arvioida tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Luotettavuutta arvioidessa mietitään muun muassa tutkittavan ilmiön tunnistettavuutta, onko tutkimuksen merkitys perusteltu, soveltuvatko tutkimustehtävät laadulliseen tutkimukseen, onko aineisto kerätty sopivin menetelmin tai onko valittu analyysimenetelmä tutkimustehtävään soveltuva, onko raportointi selkeää ja luettavaa sekä onko aihe eettisesti oikeutettu.

Olen pyrkinyt vaikuttamaan opinnäytetyöni laatuun ja vaikuttavuuteen valitsemalla vain ajantasaista ja tietoon perustuvaa lähdemateriaalia työn tiedolliseen viitekehykseen. Olen pyrkinyt noudattamaan kaikissa tutkimukseni vaiheissa hyvää tieteellisen toiminnan kriteereitä: huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä.

Tutkimusaineiston keruussa noudatettiin huolellisuutta niin lähteiden tarkassa kuvauksessa ja haastatteluaineiston käsittelyssä. Haastateltaville kerrottiin haastatteluja sovittaessa, että haastatteluaineisto tulee vain omaan käyttööni ja se hävitetään opinnäytetyöni valmistumisen jälkeen. Tutkija ja tutkittavat noudattavat vaitiolovelvollisuutta. Yksi haastateltavista olisi antanut haastattelun myös omalla nimellään, mutta suurin osa toivoi anonyymisyyttä. Tästä syystä haastateltavien anonyymisyyttä on pyritty suojaamaan siten, että heidän koulutustaustansa, nimeä tai työyksikköä ei kerrota ja erityisesti muutamassa kohdassa tutkimustuloksia esiteltäessä, suoran lainauksen perästä on poistettu haastateltavan numero.

Opinnäytetyön luettavuutta lisäsi haastateltavien uskallus kertoa kokemuksistaan avoimesti ja laaja-alaisesti. Tutkimusaineiston hankintatapa vaihtui tutkimussuunnitelmasta poikkeavaksi haastatteluaineiston ja keruu- ja tallentamistavan osalta. Alkuperäinen ajatukseni oli nauhoittaa kaikki haastattelut. Ensimmäinen haastattelu perustui kuitenkin sovitusti ainoastaan haastattelumuistiinpanoihin. Teknisen vian vuoksi, menetettiin yksi nauhoitetusta aineistosta. Kyseinen aineisto koottiin muistiinpanoihin pohjautuen ja haastatteluaineiston muistiinpanot lähetettiin sähköpostitse haastateltavalle tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi. Tällä taattiin tutkimusaineiston luotettavuus sekä eliminoitiin pois tutkijan "tulkinta" haastatteluaineistosta. Lisäksi olen pyrkinyt tuomaan käyttämäni lähteet asianmukaisesti esille niin tekstiviitteissä kuin lähdeluettelossa.

Tutkimustulosten luotettavuutta olen pyrkinyt osoittamaan vertailemalla opinnäytetyöstä saatuja tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin tutkittavasta ilmiöstä. Monikulttuurisen johtamiseen ja työyhteisöön liittyvät haasteet ja kehittämistarpeet ovat melko yhteneväiset aiempien tutkimustulosten kanssa. Opinnäytetyöstä saadut tulokset ovat melko ainutkertaisia.

Laadullisessa tutkimuksessa tuloksiin vaikuttaa aina myös se, millainen käsitys tutkimuksen tekijällä on tutkittavasta ilmiöstä ja millaisia merkityksiä hän sille antaa. Tutkijan omat arvot ja arvomaailma muokkaavat ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, eikä tut-

kija ei voi täysin irtisanoutua arvolähtökohdista (Hirsjärvi ym. 2005, 152; Vilkkä 2005, 97-98).

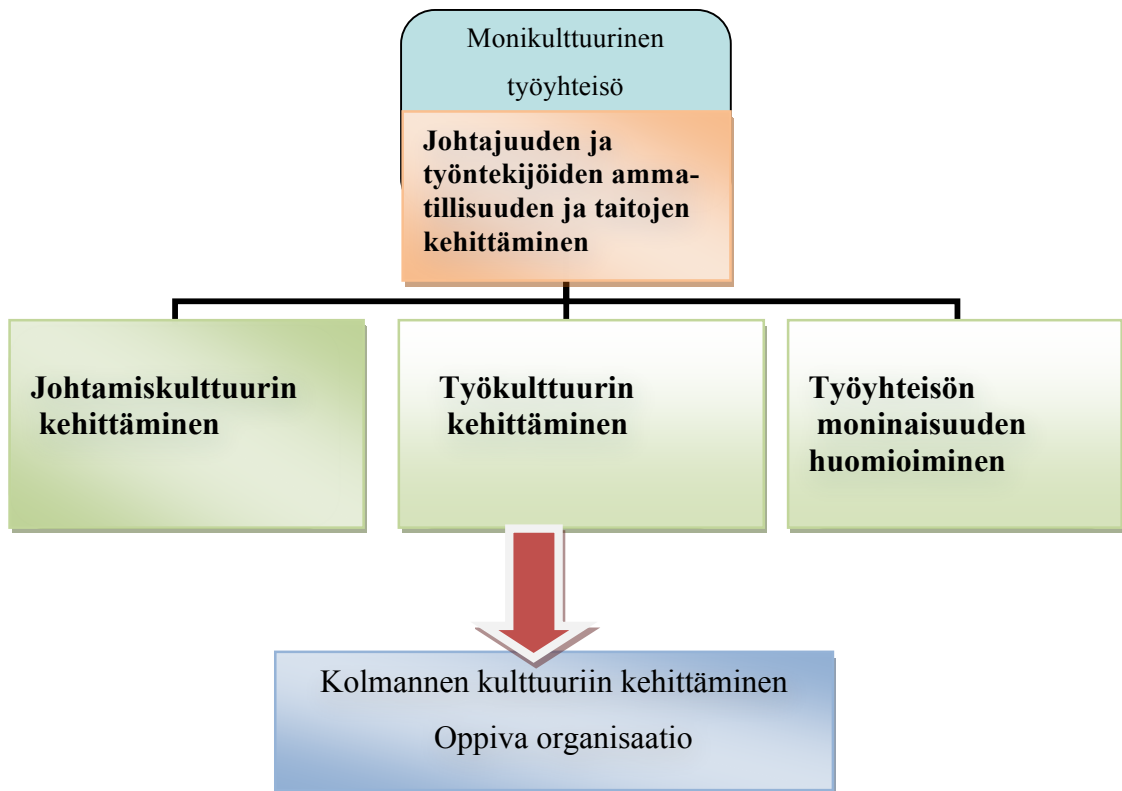
Haasteena opinnäytetyöni luotettavuudelle, koen oman pitkäaikaisen työkokemukseni ja arvomaailman monikulttuurisen työyhteisön ilmiöistä ja johtajuudesta. Pelkäsin niiden vaikuttavan tulosten analysointiin ja tulosten neutraaliin tulkintaan. Lopputulos on hyvä, kun tiedostin kyseisen asian. Mielestäni tutkijana onnistuin erittäin hyvin häivyttämään oman subjektiivisen näkemykseni tulosten analysoinnissa ja niiden raportoinnissa.

Tutkimuksen eettisyys otettiin huomioon jo tutkimusta suunniteltaessa. Eettisesti hyvä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tärkeimpinä eettisinä periaatteina ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa, pidetään informaatioon perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä. Eettiset ratkaisut liittyvät aina tutkimuksiin, ja etenkin ihmistieteisiin liittyvissä tieteissä kohdataan eettisiä kysymyksiä tutkimuksen joka vaiheessa (Hirsjärvi ym. 2004, 19–20, 23).

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa, ihmisoikeudet toimivat eettisenä perustana. Osallistujien on tiedettävä, mihin tutkimukseen he osallistuvat. Tutkimukseen osallistuminen on oltava vapaaehtoista ja heitä on informoitava, mistä tutkimuksessa on kysymys, sen tarkoituksesta ja mihin tutkimuksen tietoja tullaan käyttämään ja heillä on mahdollisuus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin vain (Kylmä ym. 2007, 149–150). Pysin noudattamaan tutkijana edellä mainittuja eettisiä periaatteita prosessin jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksessa noudettiin tietosuojasäännösten ohjeita.

7.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa monikulttuuristen työyhteisöjen johtajuuden haasteita. Tutkimustehtävä liittyi kolmannen kulttuurin kehittämiseen, jossa johtajuuden sekä henkilöstön kehittämisessä ja tukemisessa huomioitiin monikulttuurisuuden näkökulma. Työn avulla saatiin tietoa monikulttuurisista johtamisesta ja monikulttuurisen työyhteisön haasteista ja kehittämistarpeista (kuvio 7). Tieto, joka saatiin, on tutkimuksellisessa mielessä arvokasta.



KUVIO 7. Monikulttuurisen johtamisen ja työyhteisön kehittämisen elementit kohti kolmannen kulttuurin kehittämistä

Pekka Järvisen (1998; 2000) mukaan kaikkea työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisi tarkastella organisaation perustehtävästä käsin. Muutokset, joilla ei ole selkeää yhteyttä organisaation perustehtävään, ovat pääsääntöisesti näennäisiä muutoksia. Hänen mielestään organisaation ja työyhteisön kehittämistyön onnistumisen tärkein yksittäinen tekijä on se, että johdolla ja esimiehillä on selkeät näkemykset kehittämistyön tavoitteista ja työyhteisössä keskustellaan työstä jatkuvasti.

Tulosten mukaan muutosvalmiutta ja halua uuden oppimiseen vaaditaan erityisesti johdon edustajilta. Aikaisemmat monikulttuurisuustutkimukset vahvistavat näkökulmaa. Monikulttuurisen työyhteisön johtamis- ja työkulttuuriin tulisi toteuttaa aivan samoja elementtejä perustehtävän, rekrytoinnin, perehdyttämisen ja sääntöjen osalta niin maahanmuuttajien kuin suomalaistenkin osalta. Selkeä ero on erilaisen arvomaailman ja työkulttuurin läsnäolo monikulttuurisessa työyhteisössä. Toinen selkeä ero on maahanmuuttajien erilainen kieli-, kulttuuri- ja koulutustausta sekä erilainen käsitteistö. Ne vaativat johtajalta ja muulta henkilökunnalta uudenlaisen tavan kohdata ja kommunikoida maahanmuuttajakollegan kanssa. Ihmisten tulisi olla suvaitsevaisempia. Tärkeää on nähdä kulttuurin taakse, se ihminen, jonka kanssa toimitaan.

Johtamis- ja työkulttuuria tulee kehittää yhteisen dialogin avulla. Miten moniammatillisesti ja tasa-arvoisina yhteistyökumppaneina löydetään yhteinen toimintaratkaisu kaikkia osapuolia kunnioittaen. Tämä voi parhaimmillaan tarkoittaa sitä, että henkilökunnan toiveita, odotuksia, problematiikkaan kuullaan ja kuunnellaan aktiivisesti. Kyseessä on aktiivinen vuoropuhelu johtajan ja henkilökunnan välillä. Jokainen työntekijä tulisi kohdata yksilönä, eikä koko kyseisen kulttuurin edustajana. Tärkeä osa vuoropuhelun onnistumista on kulttuuri- ja etnissensitiivinen lähestymistapa.

Aikaisempien tutkimukset vahvistavat haastateltavien käsityksiä moninaisuuden huomioimisesta, kulttuurisen osaamisen vahvistamisesta ja yhdessä oppimista. Pitkänen (2011, 45) toteaa, että kulttuurisen monimuotoisuuden lisääntyminen vaatii yrityksiä ja muita organisaatioita panostamaan henkilöstökoulutukseen. Tarvitaan vieraiden kulttuurien tuntemusta, tietoa muiden maiden ja kansojen toimintakulttuureista sekä erilaisista arvoja normijärjestelmistä ihmisten toiminnan ja käyttäytymisen ohjaajina. Kulttuurien välisen yhteistyön edistämiseksi ja henkilöstön viihtyvyyden takaamiseksi tarvitaan taitavaa ja osaavaa johtamista, joka ottaa huomioon paitsi työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet myös heidän erilaiset kulttuuriset taustansa (Trux 2001). Mikäli esimies ei tunnista alaistensa erilaisia maailmankuvia, aikakäsityksiä tai oppimistyylejä, hän todennäköisesti tulkitsee työntekijöiden käyttäytymistä oman kulttuurinsa toimintasääntöjen ja arvojärjestelmien pohjalta. Siksi monikulttuurisen työyhteisön johtajalta vaaditaan kulttuurista herkkyyttä ja myös omien asenteiden tiedostamista. Tärkeää on muistaa jokaisen osapuolen oma vastuu tapahtumiin. Usein ajatellaan, että vain tulija, maahanmuuttaja tuo tullessaan hyvät ja huonot asiat, mutta tulosten mukaan se voi olla yhtäläillä suomalainen työntekijä.

Artikkelissaan monikulttuuristen työnohjausryhmien erityiskysymyksiä Arto Kallioniemi (2011) on todennut, että Suomessa ei vielä olla laajasti tietoisesti kehitetty työyhteisöjä, jotka rakentuvat tasa-arvoisesti monikulttuurisista työntekijöistä. Kansainväliset sopimukset ja lainsäädäntö asettavat ihmiset periaatteessa tasa-arvoiseen asemaan, mutta miten maahanmuuttajien tasa-arvo toteutuu käytännössä, esimerkiksi työyhteisössä Monimuotoisuuden johtaminen ja esimerkiksi monimuotoisuusstrategiat on otettu käyttöön vasta 2000-luvulla ja niissä yhdistyvät esimerkiksi tasa-arvosuunnittelu, työn ja perheen yhteensovittaminen, joustavat työjärjestelyt sekä vastuullinen henkilöjohtaminen. Valtakunnallisesti merkittävät muutokset ovat lait yhdenvertaisuuslaki (laki 21/2004) ja kotoutumislaki (laki 1386/2010), jotka asettavat tavoitteeksi maahanmuutta-

jan tasa-arvoisen mahdollisuuden vaikuttaa suomalaisen yhteiskunnan rakentamiseen.? Syrjinnän yhteydessä todettiin myös suomalaisten varautuneisuus ulkomaalaisia kohtaan sekä poliittisten päätösten ja vihapuheiden lisääntyminen mediassa..Haastateltavat pohtivat myös edellä mainittuja asioiden vaikutusta stereotypian lisääntymiseen, toiseuden kokemukseen, erilaisuuden kunnioittamiseen ja vuorovaikutuksellisuuteen. Miten me kohdellaan, kohdataan ja kuullaan toinen toisiamme. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu, koska ihmiset lukevat meitä koko ajan, niin maahanmuuttaja- kuin suomalais-taustaiset työntekijät sekä asiakkaat.

Talibin (2005, 110) mukaan olennaisen näkökulman monikulttuuriseen ammatillisuuteen tuo toiseuden kokemus. Omaa kulttuuri-identiteettiä tulisi tarkastella samalla ulkopuolisin silmin, mikä antaa näkökulman tähän toiseuden kokemukseen. Lisäksi tulisi olla tarpeeksi tietoa ja rohkeutta tarkastella myös länsimaisen kulttuurin muokkaamia suodattimia. (Talib 2005, 47.) Pätevyyttä tuo lisäksi omakohtainen kokemus monikulttuurisissa työyhteisöissä toimimisesta harjoittelijana, työtoverina tai esimiehenä. (Toikko 2008; Seppälä 2010, 64.)

Diversiteettijohtamisen näkökulmasta johtajan tulisi ottaa kattavasti huomioon ihmisten sukupuoli, etniset ja kulttuurilliset taustat, perhetaustat, terveyteen liittyvät tekijät, vammaisuus, sukupuolinen suuntautuneisuus ja kaikki mikä poikkeaa jotenkin työyhteisön normaaliudesta. Esimieheltä saatu tuki auttaa erityisesti ongelmatilanteissa ja ammatillisen identiteetin säilyttämisessä. Tutkimustulosten mukaan johtajan on tutkittava ja puututtava kriittisesti omaan toimintaansa sekä tarkasteltava kriittisesti työyhteisön toimintamalleja ja sääntöjä, mihin ne perustuvat ja toimitaanko oikein.

Monikulttuurisen johtamisen lähtökohtana on yhdenvertaisuus ja tasa-arvo kaikkien yksilöiden välillä ja eri kulttuuriryhmiä kunnioittava toiminta. Monikulttuurisuus ja moninaisuus tulee ottaa huomioon työyhteisön organisaation ydinstrategioissa ja -operaatioissa, ja yhdenvertaisuussuunnitelmissa ja tasa-arvo-ohjelmissa, toimintasuunnitelmissa, henkilökuntavalinnoissa ja monissa epävirallisissa käytännöissä, osaksi työyhteisöjen perustoimintaa (vrt. Lahti 2008, 202). Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa myös yhdenvertaiseen rekrytointiin ja henkilöstön kehittämiseen, joilla edelleen edistetään osaavan työvoiman saatavuutta ja pysyvyyttä.

Työn kehittäminen ja uudella tavalla tekeminen vaativat entisistä tottumuksista, uskomuksista ja työtavoista luopumista ja uuden oppimista (Sennet 2007). Toisaalta monikulttuurisuus ja kulttuurituntemus nähdään yhteisöllisyyden voimavarana ja sen tuomana mahdollisuutena. (Vartia ym. 2007, 48 – 54; Savileppä 2007, 112 – 124). Työelämän kulttuurinen monimuotoistuminen tuo organisaatioiden eri toimijoille lukuisia haasteita, joista työyhteisön toimivuuteen liittyvät kysymykset eivät ole vähäisempiä.

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävä liittyi kolmannen kulttuurin kehittämiseen, jossa johtajuuden sekä henkilöstön kehittämisessä ja tukemisessa huomioitiin monikulttuurisuuden näkökulma. Jäin pohtimaan tutkimustuloksia. Mielestäni kolmannen kulttuurin kehittäminen lähtee tutkimusaineiston pohjalta liikkeelle kolmen eri steppien kautta (taulukko 2, kuvio 8 ja 9). Lähtökohtana on ajatus, että moninaisuuden kohtaamiseen ja sen johtamiseen voidaan valmistautua. Tämä vaatii erilaisia asioita niin työntekijöiltä kuin johdolta (Kemppainen 2009, 121, 124). Tutkimusaineiston mukaan monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on kaikkien esimies- ja johtoasemassa olevien työkenttä. Se pitää sisällään verkostojen rakentamista, yhdessä oppimista ja näitä tukevien rakenteiden ylläpitoa sekä tiedon jakamista osallistujien kesken, joka perustuu yhteistoiminnalliseen ilmapiiriin ja luottamukseen.

Steppi 1:

Ensimmäisessä vaiheeseen kehitin tutkimustulosten pohjalta johtajan STOP -mallin (taulukko 2). Mallin avulla voidaan lähteä rakentamaan kolmatta kulttuuria työyhteisön toimintakulttuuriksi. Sen lähtökohtana on, että johtamis- ja työkulttuurin kautta tietoisesti kyseenalaistetaan nykyiset käytännöt. Tulosten mukaan haastateltavat kertoivat, että toiminta tulee kohdistaa yksilön ja koko työyhteisön osaamisen kehittämiseen, työssä oppimisen tukemiseen sekä ammatillista kasvua tukevaan työkokemukseen.

Työyhteisön kulttuurien välisen dialogin käynnistämisen ja ylläpidon vastuu on johdolla ja esimiehillä. Kuitenkin hyvinvoiva ja vuorovaikutteinen monikulttuurisuus on kaikkia työyhteisön jäseniä osallistuttava kehittämiskohde, joka koskee johdon ohella jokaista työntekijää, niin enemmistöön kuin etniseen vähemmistöönkin kuuluvaa työtoveria. Luottamuksen rakentaminen koetaan tärkeäksi. Näitä kokemuksia tulisi saada lisää, jotta epäilevä suhde muun muassa henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaisuuteen muuttuisi. Parhaimmillaan työyhteisön myönteiset asenteet vahvistavat ammatillisuutta ja

yhteistyön tekemistä. Monikulttuurinen työyhteisö vaatii niin johtajalta kuin työntekijöiltä avointa mieltä ja aitoa halua ymmärtää vastapuolen arvoja ja menettelytapoja.

TAULUKKO 2. STOP-malli. Steppi 1. Kolmannen kulttuurin kehittäminen

S	Strukturoitu toiminta ja toimintamallit Jotain merkityksellistä, jolla vahvistaa ammatillisuutta Johtamis- ja työkulttuurin kehittäminen
T	Puhuminen ja aika hiljaisen tiedon näkyväksi tuleminen kertominen mahdollistaa kokemusten järjestelyn dialogi vuorovaikutustaidot kulttuurillisen tietoisuuden vahvistuminen kriittisen arvioinnin ja reflektointitaitojen kehittyminen
O	Organisoitu työ prosessien selkeys päällekkäinen työ, ristiriitatilanteet ja stressi vähenevät antaa mahdollisuuden onnistumiseen mahdollisuus ilmaista itseään ohjeiden ja normien mukaisesti
P	Ihmissuhdetaidot ihmisten johtaminen kulttuurillisen osaamisen vahvistuminen arvopohjan vahvistaminen: kunnioitus, luottamus, arvostus ihmisten ja asioiden johtaminen työntekijöiden, johdon ja asiakkaiden väliset suhteet

Steppi 2:

Luodaan valittua suuntaa tukevat rakenteet, säännöt ja johtamisjärjestelmä ja määritellään, mihin suuntaan organisaatiokulttuuria halutaan kehittää (kuvio 8). Yhteisten asioiden eteen on tehtävä tietoista työtä luomalla uudenlaista organisaatiokulttuuria. Tavoitteena on, että johtaja ja henkilöstö luovat yhteisesti sovitun toiminta- ja tapakulttuurin, jotta esimerkiksi palvelun tuottaminen, strategia, työyhteisön arvot, normit ja pelisäännöt olisivat sosiaalisesti oikeudenmukaisempia ja lisäisivät etnissensitiivistä työtettä, jossa huomioidaan koko henkilöstön vahvuudet tukemalla kriittistä kulttuurianalyysia ja vahvistamalla kulttuurillista oppimista.

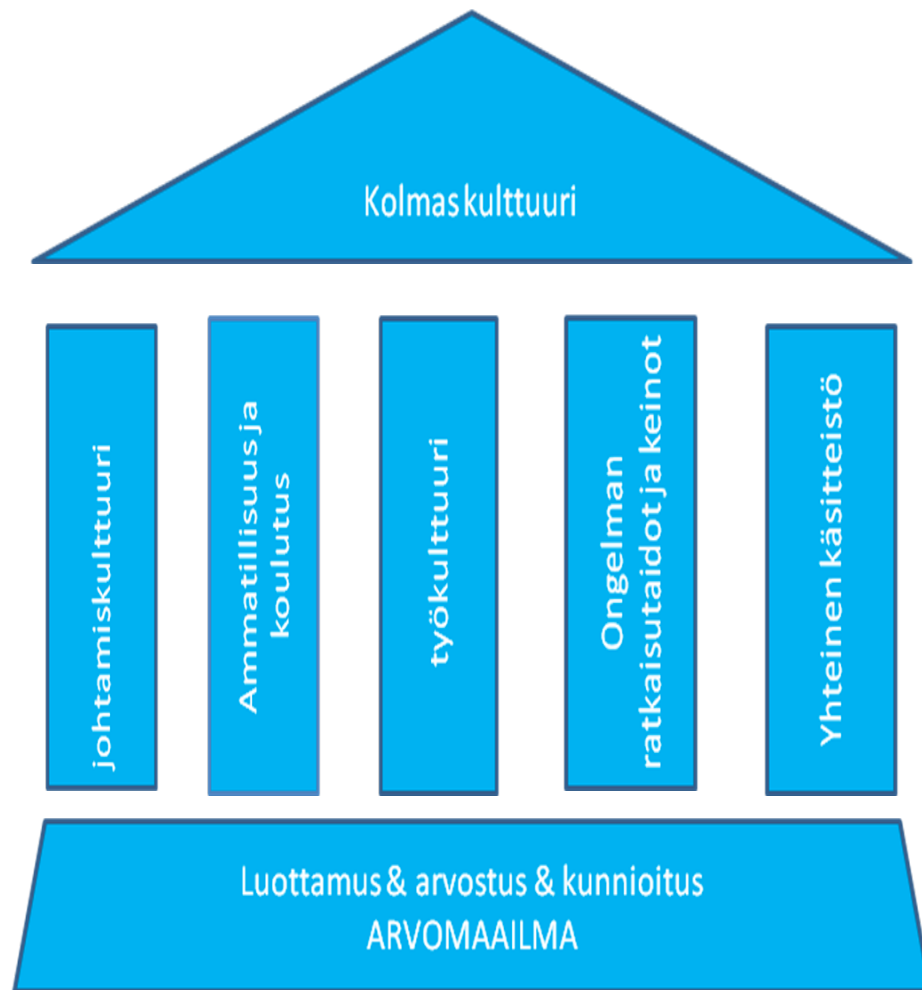


KUVIO 8. Kolmannen kulttuurin kehittäminen, steppi 2. Rakenteiden, sääntöjen ja johtamisjärjestelmän kehittäminen

Steppi 3:

Kolmannen kulttuurin malli (kuvio 9). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kyseenalaistetaan nykyiset käytännöt ja mietitään sitä, miten pienilläkin muutoksilla voidaan saada toimivampi, asiakkaita ja työntekijöitä palvelevampi malli.

Monikulttuurisen työyhteisön kaikkia työntekijöitä, esimiehiä ja johtoa on rohkaistava tiiviimpään yhteistyöhön toistensa kanssa sekä vahvistettava vuorovaikutustaitojen kehittymistä ja kulttuurillisen kompetenssin tukemista kaikin mahdollisin keinoin. Työyhteisössä peilinä toimivat myös johtajan, työntekijän ja asiakkaan henkilökohtaiset käsitykset ympäröivästä yhteiskunnasta, arvoista, normeista ja työnteosta sekä ammattietikasta.



KUVIO 9. Kolmas kulttuuri, steppi 3.

Organisaatiot voivat siten tukea sekä omia että henkilöstönsä toimintamahdollisuuksia, jos ne ovat valmiita kehittämään itseään ja valmentautuvat kohtaamaan monikulttuurisen työympäristön. (Sipola ym. 2006,13.) Vastuullisella työyhteisön johtamisella ja kaikkien inhimillisten voimavarojen hyödyntämisellä on mahdollista parantaa sekä työntekijöiden hyvinvointia että työn tuottavuutta ja laatua (Ylöstalo 2002; Alasoini 2003). Vaikka tässä työssä on tarkasteltiin monikulttuurisuutta johtamisnäkökulmasta,

on tärkeää muistaa, että olemme töissä asiakkaita varten. Tuotamme palvelua ja laatua asiakaslähtöisesti.

Peilattessani monikulttuurista johtamista ja monikulttuurisen työyhteisön kehittämistarpeita omaan työhistoriaani, huomasin samalla tehneeni näkyväksi osittain myös omaa ammatillista osaamistani ja kokemustani monikulttuurisen työyhteisön johtamista. Pohiessani kolmannen kulttuurin kehittämistä tutkimustulosten kautta, oli ilo todeta, että olen kehittynyt johtajuudessani ja oppinut paljon monikulttuurisesta työskentelytavasta. Monikulttuurinen työ monine eri vivahteineen on ollut minulle vuosien varrella eräänlainen ”oppisopimus”. Monia asioita on täytynyt opetella niin sanotusti kantapään kautta. Tätä näkökulmaa haastattelemani johtajat toivat myös esille. Johtajan täytyy olla johtaja, hänen tulee osata substanssi ja tuntea kenttä missä työskentelee. Tärkeintä on rohkeus kohdata eri kulttuuritaustasta tulleita työntekijöitä yksilöinä, eikä tiettyä etnisenä ryhmänä. Matkan varrella suomalaisuuteni on vahvistunut, mutta kunnioitukseni eri kieli- ja kulttuuritaustasta tulleisiin henkilöihin säilynyt. Silti on aina ihmisiä, joiden kanssa on vaikea tulla toimeen, niin suomalaisissa kuin ulkomaalaisissa. Sen tiedostaminen on auttanut jaksamaan. Ei minun tarvitsekaan pitää kaikista ihmisistä, mutta tärkeää on säilyttää oma ammatillisuus kaikissa tilanteissa. Ammatillisen kehittymisen kannalta erilaiset täydennyskoulutukset sekä työnohjaus ovat olleet minulle kanavia oppimisprosesseissa, joilla kautta olen voinut päivittää tietoja niin maahanmuuttajaasioista kuin niin sanotusta normaalista työstä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut iso haaste minulle, koska koen, että vahvinta ammatillista osaamisaluettani ovat ”puhelahjani” sekä käytännön kenttätö.

7.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimushaasteet

Monikulttuurisuutta ja moninaisuutta voidaan tutkia monesta näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä haastateltavat sivusivat puheissaan asiakasnäkökulmaa ja palvelun tuottamiseen liittyviä haasteita, mutta ne rajattiin tämän työn ulkopuolelle.

Tutkimustulosten perusteella mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita olisivat muun muassa monikulttuuristen työyksiköiden uusien johtajien kokemukset johtajuuden haasteista, monikulttuurisen työyhteisön henkilökunnan kokemuksia monikulttuurisesta johta-

misesta sekä työyhteisön ja johtamiskulttuurin kehittämistarpeista sekä monikulttuurisen asiakaskunnan tuomat haasteet työ- ja johtamiskulttuuriin, palveluntuottamiseen.

LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.

Aarnitaival, S. 2012. Maahanmuuttajanaiset työelämää etsimässä. Tutkimus kotoutumisen tietokäytännöistä. Acta Universitatis Tamperensis 1728. Tampereen yliopisto. Informaatitieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy: Juvenes print. Väitöskirja.

Adler, N. J. 1991, 2002. International dimensions of organizational behavior. 2nd ed. Boston: PWS-Kent Publishing.

Alasoini, T. 2003. Työn laadullinen kehittäminen hyvinvointiyhteiskunnan kehittämisen strategiana. Teoksessa Työelämän tutkimus 2/2003. Uudistuneen Työelämän tutkimus Arbetslivsforskning -lehden 1. vuosikerta. Työelämän tutkimusyhdistys, 95–103.

Alasuutari, P. & Ruuska, P. 1999. Postpatria? Globalisaation kulttuuri Suomessa. Tampere: Vastapaino.

Alhonen, J. & Alanko, P. 2012. Monimuotoisen henkilöstön johtaminen. Case Yritys X. Liiketalous. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Anttonen, A. 1998. Vocabularies of citizenship and gender: Finland. Critical Social Policy. 18(3), 355 – 373.

Bergbom, B. 2007: Maahanmuuttajien sosiaalinen integraatio suomalaisiin työyhteisöihin. Teoksessa Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. (toim.): Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos. Helsinki: Työministeriö.

Brewis, K. 2008. Stress in the Multi-ethnic Customer Contacts of Finnish Civill Servants, Developing Critical Pragmatig Intercultural Professionals. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Brewster, C., Harris, H. & Sparrow, P. 2003. International Human Re-source Management. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu, Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS Kustannus.

Dahl, Ø. 2004. Møter mellom mennesker. Interkulturell kommunikasjon. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hallituksen esitys maahanmuuttopoliittiseksi ohjelmaksi. Hyväksytty 19.10.2006.

Haq, R. 2004. International perspectives on workplace diversity. Teoksesta: Stodale, M.S & Crosby, F.J. (toim.) The psychology and management of workplace diversity. Malden: Blackwell Publishing Ltd, 277-298.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus / Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Holm, G. & Zilliacus, H. 2010. Multicultural education and intercultural education: Is there a difference. Teoksessa Talib, M., Loima, J., Paavola, H.. & Patrikainen, S. (toim.). 2009. Dialogs on Diversity and Global Education. Frankfurt am Main: Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften, 11-28.

Ilvonen, A. 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK- opintokeskus. Painohäme.

Jaakkola, T. 2000. Maahanmuuttajat ja etniset vähemmistöt työhönotossa ja työelämässä. Helsinki: Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 286.

Joronen, T. 2005. Työ on kahden kauppa - maahanmuuttajien työmarkkina-aseman ongelmia. Teoksessa Paananen, S. (toim.) Maahanmuuttajien elämää Suomessa. Helsinki: Tilastokeskus.

Järvinen, P. 1998. Esimies ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. 1. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Kemppainen, R. 2009. Liike-elämän näkökulma. Lasonen, J. & Halonen, M. (toim.) Kulttuurienvälinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä. Kasvatusalan tutkimuksia 43. Jyväskylä: FERA Suomen kasvatustieteellinen seura ry., 109–130.

Kettunen, A. & Vesa, M. 2013. Monikulttuurinen työyhteisö hoitoalalla. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Krogstrup, H. K. 2004. Asiakaslähtöinen arviointi. Bikva -malli. Hyvät käytännöt.

Kujanpää, K. 2010. Artikkelit Monikulttuurisuus kunnan henkilöstöstrategioissa. Julkaisussa Vartia (toim.) 2010. Työ ja ihminen. Lisänumero 2. Monikulttuurisuus. Työterveyslaitos 21. vuosikerta. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kuukka, K. 2013. Moniarvoisuus työyhteisössä. Monatta - Moniarvoisuudella työllisyys tasapainoon 2011-2013. Helsingin yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Unigrafia.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki kotoutumisen edistämisestä 30.12.2010/1386.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Lahti, H. 2007. Monikulttuurinen työyhteisö - Haaste hoitotyön johtajille. Sairaanhoidajalehti 5/2007, 22–23.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Leponiemi, J., Parkas, R., Suutari, V. & Mohammed, A. 2008. Etnisesti monimuotoistuvan henkilöstön perehdyttäminen: case -tutkimus PETMO -hankeorganisaatioiden kehittämistyöstä. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Suomen reserviupseeriliitto ry.

Mäkilouko, M. 2003. Multicultural Leadership: Strategies for Improved Performance. 1st Edition. Helsinki: Multiprint Oy.

Nurmi, N. 2011. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Paananen, S. 1999. Suomalaisuuden armoilla. Ulkomaalaisten työnhakijoiden luokittelu. Tilastokeskuksen tutkimuksia 228. Helsinki: Hakapaino.

Partanen, H-L. 2011. Monikulttuurinen työyhteisö. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Perttula J. & Syväjärvi, A. (toim) 2012. Johtamisen psykologia. Juva: Bookwell Oy.

Pitkänen, P. 2011. Kulttuurien välisen oppimisen haasteita monikulttuurisissa työyhteisöissä. Tampereen yliopisto. Luettu 23.3.2014.
http://www.uta.fi/edu/opiskelu/opiskelijaksi/valintakoeaineisto_2011/Pitkanen.pdf

Ranne K., Markkanen, H. & Malo, T. (toim) 2011. Työnohjaus - ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C-oppimateriaaleja 15. Tampere: Tammerprint Oy. Artikkelissa Kallioniemi A. Monikulttuuristen työnohjausryhmien erityiskysymyksiä, 203-2015.

Ranta, T.E. 2010. Johtaminen monikulttuurisessa työympäristössä työntekijän näkökulmasta. Liiketalous ja matkailu. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Rikoslaki 19.12.1889/39

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta Investoi tulevaisuuteen. (online) viitattu 15.4.2014. [http:// www.diversa.fi/ tyokirja.pdf](http://www.diversa.fi/tyokirja.pdf). Julkaistu painettuna: Helsinki: Diversa consulting, 2005.

Schein, EH. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin ja Göös.

Scheiner, SC. & Barsoux, J-L. 2003. Managing Across Cultures. 2nd Edition. Pearson Education Limited. Pearson Prentice Hall.

Seppälä, T. (toim.) 2010. Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Nettiversio 2010. Euroopan Sosiaalirahaston tuella. Helsingin yliopisto: Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.

Sippola, A. 2007. Essays on Human Recource Management Perspectives on Diversity Management. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Väitöskirja.

Sippola, A., Leponiemi, J. & Suutari, V. 2006. Kulttuurillisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. 2006. Pitkittäistutkimus 15 työkulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Työvoimapolitiittinen tutkimus. Tpt304.pdf.

Sorainen, O. 2007. Ulkomaalainen työntekijä. Rekrytointi, maahantulo ja työnteko. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.

Toikko, S. 2008. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen esimiesnäkökulmasta. Tampereen yliopisto. Pro gradu tutkielma.

Talib, M. 2005. Eksotiikkaa vai ihmisarvoa. Opettajan monikulttuurisesta

kompetenssista. Turku: Suomen kasvatustieteellinen Seura.

Trux, M-L. 2005: ”Ei sitä meillä kukaan kato” –kansainvälisyys ja monietnisyys helsinkiläisellä IT- työpaikalla. Julkaisussa Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2005. Helsinki: Työministeriö.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Riala, R., Rintala-Rasmus, A., & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia, M. (toim.) 2010. Työ ja ihminen: monikulttuurisuus. Tampere: Työterveyslaitos.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vänskä-Rajala, K. 2007. Työelämän hyvät käytännöt. Etnisten suhteiden neuvottelukunta, ETNO 26.11.2007.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.

Yleiset suositukset yhdenvertaisuussuunnitelman sisällöiksi. Sisäasiainministeriö SM003:00/2009.

Ylöstalo, P. 2002. Yrityksen strategiat ja hyvinvointi. Teoksessa Härmä, M. & Nupponen, T. (toim.) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Helsinki: Edita Prima.